

El gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá



Consuelo Caldas Cano
Presidente Ejecutiva CCB

Juan Camilo Ramírez Ruíz
Vicepresidente Jurídico

Lina María Castaño Mesa
Vicepresidenta de Gestión Cívica y Social

Natalia Jaramillo Manjarrés
Daniel Enrique Quitian Rodríguez
Andrés Fernando Rodríguez Olivos
Observatorio de Derecho Societario y Registral

Ricardo Ayala Ramírez
José Ramón Ortegón Salgado
Oscar Javier Torres Mejía
Jorge Andrés Rodríguez Parra
Dirección de Estudios e Investigaciones

ISBN: 978-958-688-349-8

María Cristina Garzón P.
Diseño y diagramación

Excelsior Impresiones Ltda.
Impresión



La presente publicación se realizó con los resultados del Informe de Prácticas Empresariales realizado por la Superintendencia de Sociedades en el año 2010.

Contenido

I.	Introducción	5
II.	Perfil económico de las sociedades de familia en Bogotá	11
III.	Gobierno Corporativo de las sociedades de familia en Bogotá	25
1.	La Junta Directiva en las sociedades de familia	28
2.	Órganos de gobierno de la familia: Asambleas y Consejos de Familia	36
3.	Protocolos de familia	41
4.	Sucesión en las sociedades de familia	45
5.	Resolución de conflictos en las sociedades de familia	50

Introducción

Sin lugar a dudas, las sociedades de familia son un eje fundamental de la economía de nuestro país. Tanto en el sector financiero como en el sector real, la participación de este tipo de compañías es preponderante y su contribución a la generación de riqueza y empleo en nuestro país resulta destacada.

A pesar de lo anterior, las compañías familiares han sido objeto de atención especial por parte de las instituciones de nuestro país desde hace unos pocos años. Fue precisamente la Cámara de Comercio de Bogotá, en compañía de Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades quienes lideraron la expedición de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia en el 2009. Esta guía incluyó, por primera vez en nuestro país, recomendaciones de prácticas de buen gobierno corporativo especialmente diseñadas para atender las necesidades de las sociedades de familia. Para el efecto, se partió de la información que consolidó la Superintendencia de Sociedades relacionada con las principales limitaciones que observaba dicha entidad de supervisión en las sociedades de familia que tenía a su cargo. Esta aproximación empírica a la problemática de las compañías familiares en Colombia permitió diseñar un grupo de medidas que, además de ser progresivas y atender al carácter dinámico y evolutivo del Gobierno Corporativo, también constituyen un cuerpo estructurado de órganos y reglas que sientan las orientaciones mínimas que deben observar aquellos empresarios que quieren introducir

normas de buen gobierno corporativo en sus sociedades familiares.

En esta ocasión, la Cámara de Comercio de Bogotá ha querido contribuir aún más con este proceso mediante la realización de un detallado estudio sobre las características económicas y jurídicas de las compañías de familia. Estamos convencidos de que cualquier esfuerzo institucional orientado a fortalecer el Gobierno Corporativo de las sociedades debe partir de la investigación profunda de la realidad de dichas compañías. Creemos firmemente que nuestro papel en el desarrollo empresarial a partir de recomendaciones y modelos sólo tiene sentido si se parte de un conocimiento objetivo y documentado de la realidad que enfrentan los empresarios a quienes se quiere orientar. La historia reciente en materia de Gobierno Corporativo en Colombia y Latinoamericana cuenta con algunos ejemplos de esfuerzos institucionales que han tenido un impacto limitado por resultar extraños y ajenos a los problemas y retos que enfrentan cotidianamente los destinatarios de dichos esfuerzos. Por estas razones, la Cámara de Comercio de Bogotá ha querido aprovechar su cercanía con la comunidad empresarial para auscultar, desde una visión interdisciplinaria, la realidad de las sociedades de familia en nuestra ciudad-región.

Para el efecto, el presente estudio tiene diversas fuentes:

En primer lugar, contamos nuevamente con el apoyo de la Superintendencia de Sociedades,

Introducción

que nos permitió consultar los resultados del Informe de Prácticas Empresariales¹ realizado en el 2010. Es importante destacar que este año la Superintendencia actualizó dicho informe para ajustarlo a las prácticas recomendadas en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia y amplió la base de sociedades que reportaron información. De esta manera, este informe sigue consolidándose como la principal fuente de información de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por las sociedades colombianas. De las 19.089 sociedades colombianas que presentaron información a la Superintendencia de Sociedades, 9.782 son sociedades domiciliadas en Bogotá. De este grupo, 4.209 sociedades se autoreconocieron como compañías de familia. A partir de esta información no sólo pudimos identificar características relativas a las sociedades de familia en Bogotá sino que, además, las pudimos comparar con las prácticas de las compañías en general para determinar aquellos aspectos que están directamente ligados con la naturaleza particular de las sociedades familiares.

La segunda fuente para el análisis que se reseña a continuación es la información que reposa en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá. Con este objeto, identificamos los registros de cada una de las 4.209 sociedades bogotanas que aportaron información a la Superintendencia de Sociedades y analizamos sus características financieras, económicas y jurídicas para obtener un perfil realmente descriptivo de este tipo de compañías.

Finalmente, realizamos una encuesta a 500 sociedades aleatoriamente escogidas del grupo mencionado, que nos permitió contar con la percepción directa de los empresarios analizados. Los resultados de esta encuesta que tiene un 95% de confiabilidad, son fundamentales para terminar de caracterizar a las sociedades familiares incluyendo la percepción que los empresarios tienen respecto de sus propias compañías.

Para analizar todo este acerbo informativo, rico en perspectivas, se unieron los esfuerzos de abogados y economistas de la Vicepresidencia Jurídica y de la Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social vinculados al Observatorio de Derecho Societario y Registral y a la Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. Este grupo de trabajo tuvo a su cargo la identificación de los aspectos jurídicos y económicos relevantes para realizar un análisis integral de las sociedades de familia en Bogotá. La implementación de esta metodología interdisciplinaria permitió desarrollar un profundo análisis desde tres enfoques: el perfil económico, el perfil de gobierno corporativo, y la percepción y opinión de los empresarios sobre las sociedades de familia.

El perfil económico, identifica las principales características económicas de las sociedades de familia con base en la información del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, correspondiente a las sociedades de familia en Bogotá que diligenciaron el Informe de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades. Desde esta

1. Conforme a la Circular Externa 100-05, las sociedades comerciales y empresas unipersonales vigiladas controladas o inspeccionadas por la Superintendencia de Sociedades deben diligenciar, de manera obligatoria, un informe de prácticas empresariales que contiene la situación financiera, de gobierno corporativo y de responsabilidad social empresarial, ver www.supersociedades.gov.co

perspectiva, se identificó con precisión el tamaño de estas compañías, el volumen de sus activos y ventas, las actividades económicas principales, su ubicación geográfica, su sostenibilidad, sus operaciones de comercio exterior, la generación de empleos y otra serie de variables que describen con profundidad las condiciones financieras y económicas de estas compañías. Este perfil está complementado con el estudio de las 2.896 sociedades que se liquidaron en la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2009. Gracias a un análisis detallado de los estatutos de cada una de estas sociedades, pudimos identificar dentro de este grupo a 1.490 sociedades liquidadas durante el 2009 que eran sociedades de familia. Esta investigación nos permitió adicionar el perfil económico con los resultados de las sociedades liquidadas durante 2009.

El perfil del gobierno corporativo de las sociedades de familia identifica, con base en la información del Informe de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades y los estatutos inscritos en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, las principales características de los órganos de gobierno tanto de las compañías como de las familias empresarias y las reglas de funcionamiento de cada uno de ellos. Desde esta perspectiva se alcanzaron importantes conclusiones respecto del tamaño y composición de sus juntas directivas, la composición y estructura de las asambleas y consejos de familia, las características de los protocolos de familia adoptados, los principales retos en los procesos de sucesión intergeneracional y los mecanismos de prevención y resolución de conflictos de las 4.209 sociedades de familia.

La encuesta de percepción empresarial, sirvió como herramienta para contrastar

directamente con los empresarios las conclusiones y resultados de los análisis descritos anteriormente. Para ello, se diseñó un formulario con preguntas dirigidas a indagar sobre los aspectos más relevantes de la estructura de las sociedades de familia, el grado de participación de los miembros de la familia en la compañía, la implementación de prácticas de gobierno corporativo, la forma de gestión de sociedades de familia, la respuesta de los empresarios ante los relevos generacionales y la resolución de conflictos.

Las conclusiones principales de este estudio pueden resumirse de la siguiente manera:

El 77% de las sociedades de familia analizadas tienen más de diez años de constituidas. Teniendo en cuenta que de las más de 100.000 sociedades inscritas en Bogotá, la mayoría tiene menos de cinco años de constituidas, es forzoso concluir que las sociedades de familia tienen un mejor índice de sostenibilidad. Este resultado, refrenda la hipótesis según la cual las compañías familiares tienen un mayor grado de adaptabilidad a las cambiantes condiciones de mercado. Factores como la facilidad en la toma de decisiones, el compromiso adicional de los familiares vinculados a la compañía, la identidad de los intereses entre la administración y los asociados, resultan en efecto determinantes para garantizar la sostenibilidad en el tiempo de las sociedades de familia. Esta conclusión seguramente permitirá destacar a las compañías familiares como un tipo de empresa que puede potencializar mejor los beneficios y apoyos que actualmente se otorgan a los emprendedores. De la misma manera, nos permite suponer que las sociedades de familia constituyen un sector empresarial en el que la planeación de largo plazo puede tener mejores resultados y mayor utilización.

Introducción

Las sociedades de familia que más empleos generan son las que prestan servicios. Esto constituye un sustento importante para diseñar políticas de apoyo a este tipo de compañías con el objeto de promover la creación de fuentes de trabajo en momentos como el actual en que los índices de desempleo parecen altos.

Las SAS están ganando terreno como tipo societario adoptado por las sociedades de familia. A menos de dos años de promulgada la ley que creó las SAS, ya un 8% del total de las sociedades de familia analizadas, han optado por el tipo de las Sociedades por Acciones Simplificadas. Es de esperarse que esta participación siga aumentando dado los volúmenes de inscripciones de SAS en el Registro Mercantil administrado por las Cámaras de Comercio. Esta tendencia tiene mucho sentido pues verdaderamente la amplitud dispositiva prevista en la ley para las SAS resulta muy importante para consagrar cláusulas estatutarias que reflejen los acuerdos especiales que resultan necesarios para administrar la relación que existe entre la familia y la sociedad.

Las sociedades de familia que no están obligadas legalmente a tener junta directiva, frecuentemente prevén dicho órgano de gobierno en sus estatutos. Este hallazgo permite entrever que la junta directiva es valorada por los empresarios de familia para coordinar la administración de la sociedad y los intereses de la familia. La existencia de una junta directiva les permite a los familiares coordinar mejor su interacción con la sociedad.

A pesar de lo anterior, las sociedades de familia no le atribuyen mayor importancia al fortalecimiento de la profesionalización de los miembros de la junta directiva. Esta evidencia respalda los estudios internacionales que han

demostrado que las sociedades de familia no optan con frecuencia por introducir requisitos de profesionalización para sus miembros de junta directiva por considerarlos un obstáculo para la participación de los miembros de la familia en los órganos directivos de la sociedad. Este hallazgo significa un reto muy importante para la implementación de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia puesto que la profesionalización es un factor determinante para mejorar el aporte de la Junta Directiva al direccionamiento y control de las sociedades de familia.

Apenas una tercera parte de las sociedades de familia analizadas cuenta con órganos de gobierno de la familia. Es indudable que uno de los riesgos más relevantes para la sostenibilidad de las sociedades de familia lo constituye el tránsito entre una generación y la siguiente en la gestión de la compañía. Uno de las herramientas más eficaces para prevenir y mitigar este riesgo es la incorporación de órganos de gobierno en la familia que acompañen y dirijan la relación entre la familia y su sociedad. Por esta razón, los resultados encontrados en la presente investigación ponen de presente la urgencia e importancia de diseñar programas institucionales que faciliten la implementación de Asambleas y Consejos de Familia en las familias empresarias.

Los protocolos de familia han sido documentados en un porcentaje muy bajo de las sociedades de familia analizadas. Este es otro de los retos para los procesos de implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en sociedades de familia. Si bien los empresarios tienen un gran interés en fortalecer la estructura de gobierno corporativo en sus familias y empresas, aún queda un gran camino por recorrer en el desarrollo de herramientas como el protocolo de familia.

Los métodos alternativos de solución de conflictos aún son un tema inexplorado por las sociedades de familia. De acuerdo con los resultados de este estudio, la conflictividad en las compañías familiares podría disminuirse de una manera importante si estas sociedades incorporaran métodos alternativos para la resolución de conflictos. El poco conocimiento que los empresarios de familia tienen sobre los métodos actuales, hace evidente la necesidad de desarrollar programas de capacitación que les permitan identificar los que mejor se adaptan a las particulares características de las empresas de familia.

Por otra parte, esperamos que la información que está contenida en el presente estudio sirva como orientación a nuestros empresarios y les permita identificar aquellos aspectos

que les pueden generar ventajas mediante la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo. Estamos convencidos de que la verdadera utilidad de estos ejercicios analíticos consiste en que los empresarios cuenten con insumos para tomar decisiones que realmente promuevan la sostenibilidad y el desarrollo de sus empresas.

Por último, para la comunidad académica y para quienes tienen a su cargo el diseño de políticas de apoyo empresarial, este estudio puede servirles de punto de referencia tanto para profundizar en el debate respecto de la situación de las sociedades de familia, como para el examen detallado del impacto que podrían tener las políticas que se deben adoptar respecto de este tipo de entidades, tan relevantes para nuestra economía.

Perfil económico de las sociedades de familia



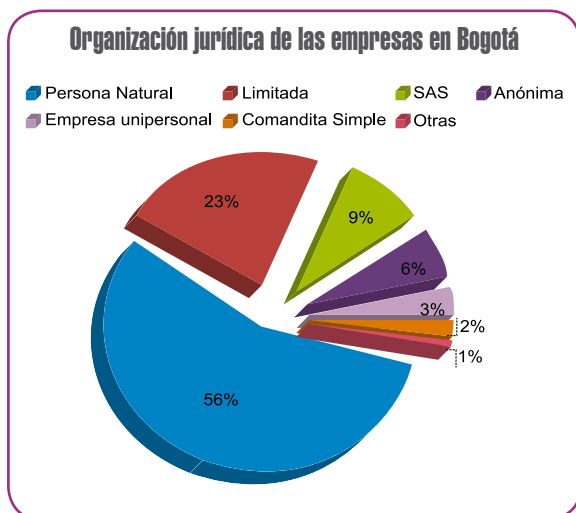
Con el propósito de identificar las principales características del perfil económico de las sociedades de familia en Bogotá, se seleccionaron 4.209 sociedades de familia que se encuentran en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, las cuales diligenciaron el informe de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades en el 2010. El perfil económico de las sociedades de familia en Bogotá, analiza la estructura y el comportamiento de las empresas, según el tamaño, actividad económica, organización jurídica, antigüedad de la empresa, localización y el valor de los activos y de las ventas.

Así mismo, el perfil se complementa con el análisis de las sociedades de familia que se liquidaron en Bogotá en el 2009, con base en la información empresarial del Registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá.



Características de las sociedades de familia en Bogotá

Bogotá es el principal mercado de Colombia, con cerca de 7,3 millones de personas, es decir, el 16% de la población nacional, y en América Latina, se ha consolidado como la sexta área urbana en población y la decima por el tamaño de su economía. Además, es la ciudad colombiana con el mayor número de empresas (21%) y, según la estructura empresarial el 41% de las empresas son sociedades. Generalmente, las sociedades se caracterizan por tener más capital y ser más sostenibles en el mercado.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

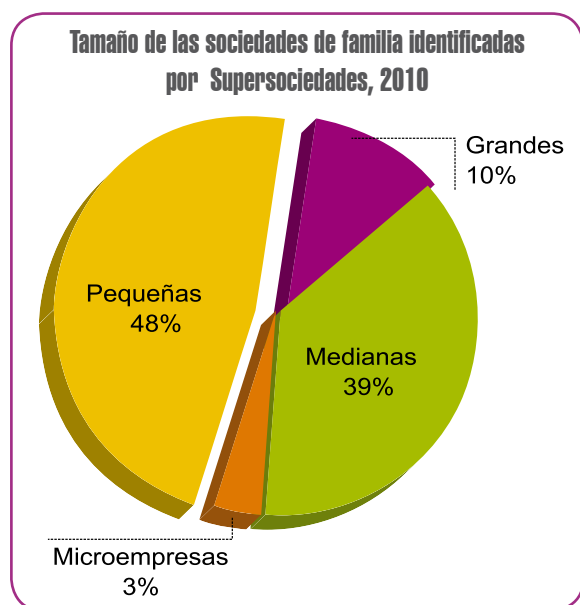
En el 2009, el número de empresas registradas en Bogotá llegó a 248 mil empresas, de las cuales 100 mil eran sociedades matriculadas y renovadas.

Como se señaló, el análisis se concentra en 4.209 sociedades de familia que se encuentran en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, las cuales diligenciaron el informe de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades en el 2010, que representan el 48% de las sociedades en Bogotá que son vigiladas por la Superintendencia de Sociedades.

En Bogotá se encuentran cerca de 248 mil empresas. De ellas 100 mil son sociedades matriculadas y renovadas en el 2009.

1. Estructura y comportamiento de las sociedades de familia en Bogotá según tamaño

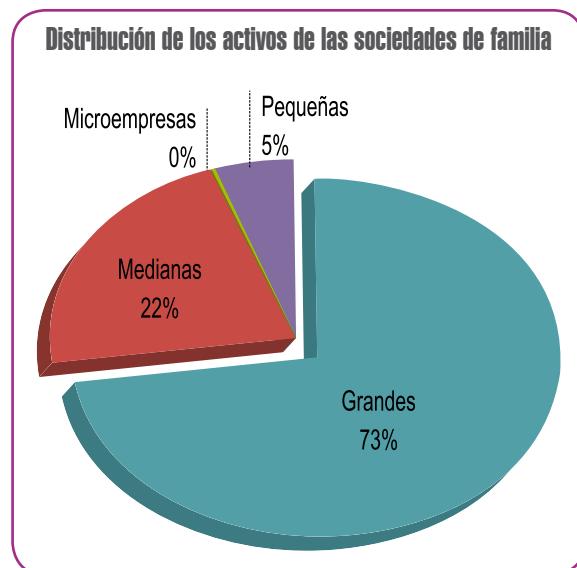
Según el tamaño, de las 4.209 sociedades analizadas la mayoría son pequeñas y medianas empresas (87%). La mayor parte de las sociedades de familia se encuentra en el segmento Pyme, es decir, empresas con activos que pueden llegar a los \$2.575 millones, que ocupan de 11 a 50 empleados y empresas medianas, con activos hasta por valor de \$15.450 millones, que ocupan hasta 200 empleados, mientras el 10% son grandes empresas y el 3% microempresas.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Las sociedades de familia tienen una participación importante en el capital empresarial en Bogotá, cerca del 23% del valor de los activos empresariales corresponde a las 4.209 socie-

dades de familia analizadas en este informe. Como es tradicional en la estructura económica de las empresas en Bogotá, también en las sociedades de familia, la mayor parte de los activos (73%) se concentró en empresas de gran tamaño, el 27% en pequeñas y medianas empresas y en las microempresas menos del 1% del valor de los activos.

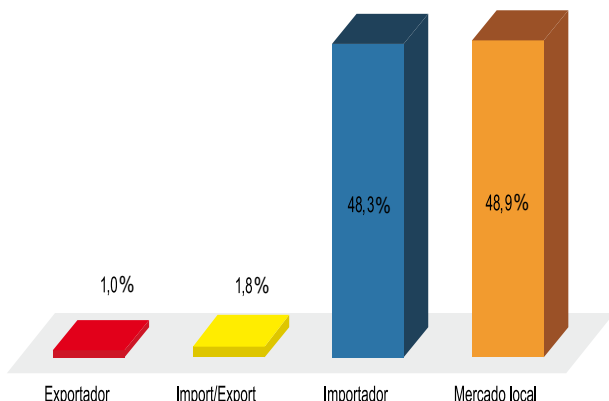


Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Similar comportamiento se registra en las ventas: el 73% del total de las ventas de las sociedades de familia analizada corresponde a pequeñas empresas, el 18% a grandes empresas, el 8% a medianas empresas y menos del 1% a microempresas.

Del total de sociedades de familia que reportaron información a la Superintendencia de Sociedades, el 48% declaró que son importadoras de bienes y servicios, el 1% son exportadoras y cerca del 2% realizan actividades de importación y exportación.

Tipo de comercio de las sociedades de familia



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.

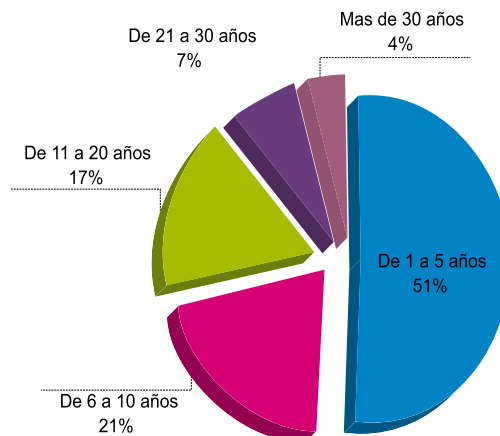
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Las sociedades de familia son una fuente importante de generación de empleo. En efecto, las 4.209 sociedades de familia analizadas generan el 17% de los puestos de trabajo que tienen las sociedades en Bogotá. Las pequeñas y medianas empresas familiares generan el 62% del empleo, mientras las grandes empresas generan el 37% y las microempresas menos del 1%.

De acuerdo con los resultados de nuestra investigación, las sociedades de familia tienen un índice de sostenibilidad considerablemente mayor al de las sociedades en Bogotá, en efecto, el 77% tiene más de 10 años de existencia, mientras que del total de sociedades registradas en Bogotá, tan solo el 49% supera los 5 años de existencia.

Estas cifras demuestran que las sociedades de familia tienen una capacidad de adaptación superior que les permite sobrevivir por periodos de tiempo más largos que las sociedades en general. Según el tamaño, la mayoría de las sociedades de familia con más de 10 años de antigüedad son pequeñas y medianas empresas.

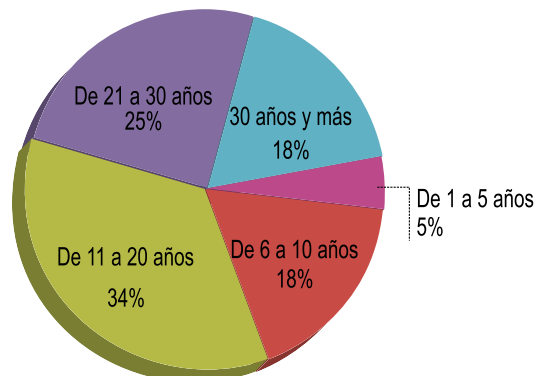
Antigüedad de las sociedades bogotanas en general



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Antigüedad de las sociedades de familia

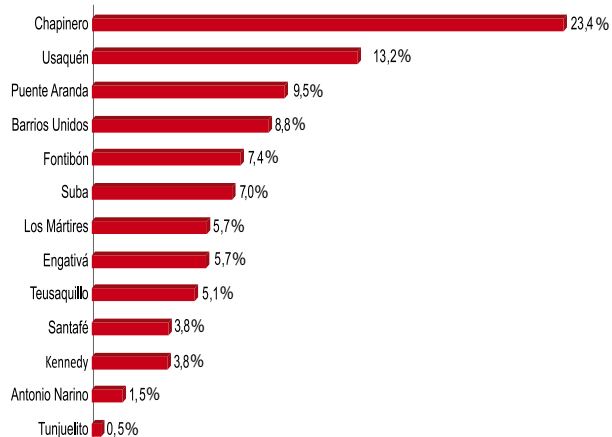


Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

La mayoría (57%) de las sociedades de familia se encuentran en las localidades del norte de la ciudad, en particular en las localidades de Chapinero y Usaquén. Estas son dos de las localidades que se destacan por tener un gran número de empresas y en donde se localizan empresas de servicios, comercio y construcción y cuentan con una importante oferta de servicios institucionales, empresariales, financieros e infraestructura.

Localización de las sociedades de familia

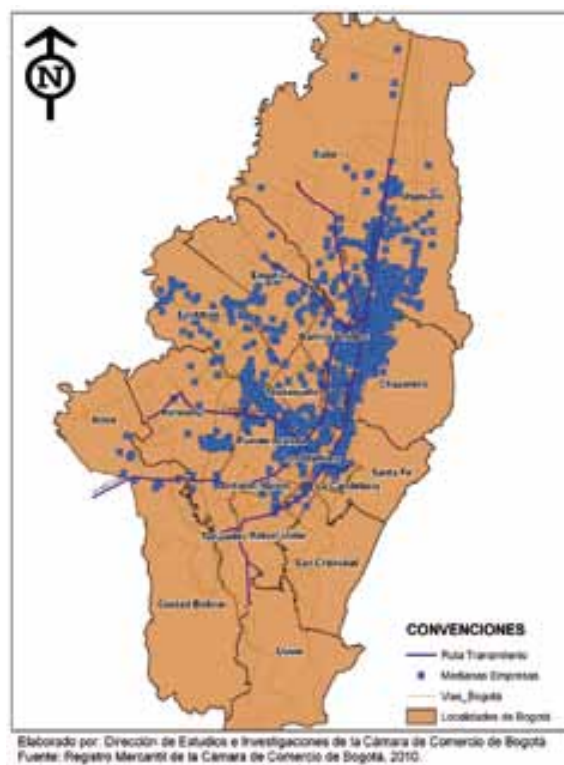
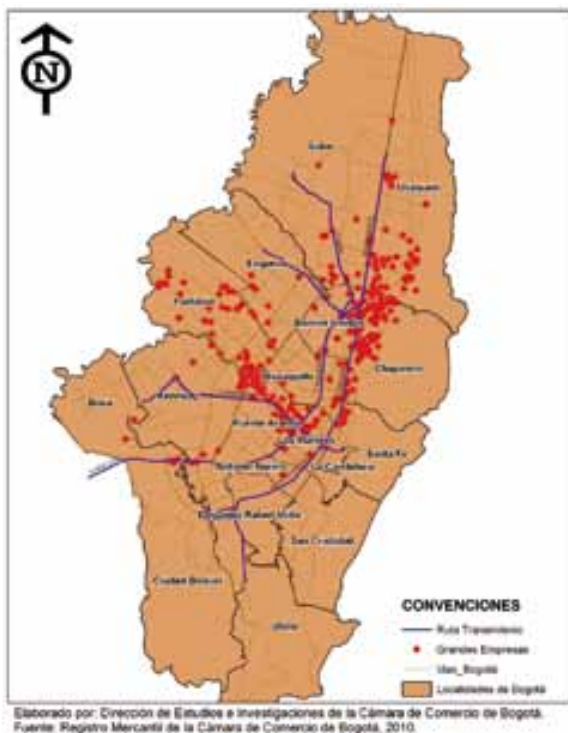


Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

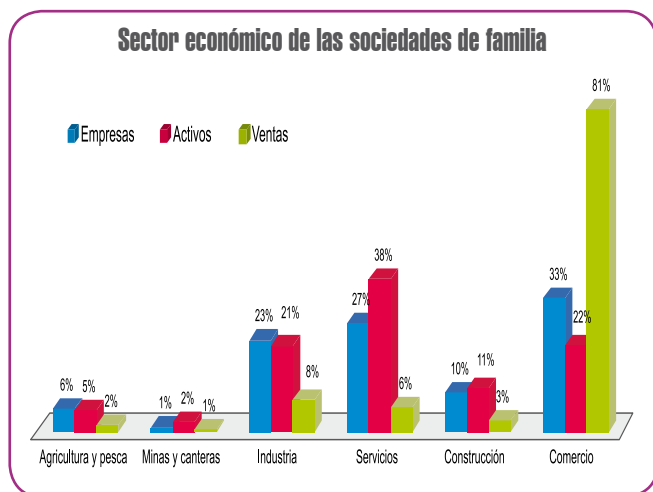


Localización de las sociedades de familia según tamaño



2. Estructura y comportamiento de las sociedades de familia en Bogotá según la actividad económica

Las sociedades familiares evaluadas, concentran su actividad comercial en tres sectores específicos, tanto en número de empresas, valor de los activos y valor de las ventas: comercio, servicios y en la industria.



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

El 77% de las sociedades de familia tiene más de diez años de existencia, mientras que del total de sociedades registradas en Bogotá, tan solo el 49% supera los cinco años de existencia.

Comercio

Las empresas de familia dedicadas al comercio generan el 23% del empleo a cargo de este tipo de compañías. Las sociedades de familia se dedican al comercio, principalmente, de productos importados (59%), mientras el 2% importa y exporta y menos del 1% exporta.

El 53.4% de las empresas de familia que se dedican al comercio son mayoristas y el 46.6% vende al detal. La actividad comercial se concentra en la venta de productos de uso doméstico y venta de maquinaria y equipo y comercio de materiales de construcción, vidrio y fontanería. La participación de estas actividades en los indicadores empresariales se relaciona en el siguiente cuadro:



Sociedades de familia en actividades de comercio para el año 2010

Descripción	% Empresas	% Activos	% Ventas	% Ocupación
Comercio al por menor	49,3%	41,3%	92,2%	46,6%
De productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados	25,6%	17,5%	88,4%	25,89%
Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores	6,2%	2,7%	0,4%	2,86%
Comercio de vehículos automotores	4,0%	12,7%	1,9%	6,11%
Comercio al por menor de combustible, lubricantes, aditivos y productos de limpieza para automotores	2,9%	2,1%	0,4%	1,31%
Otros	10,6%	6,2%	1,1%	10,4%
Comercio al por mayor	50,7%	58,7%	7,9%	53,4%
Comercio al por mayor de productos de uso doméstico	14,4%	16,6%	1,5%	10,2%
Comercio al por mayor de todo tipo de maquinaria y equipo, excepto comercio de vehículos automotores	9,4%	7,5%	0,9%	8,0%
Comercio al por mayor de materiales de construcción, vidrio, equipo y materiales de fontanería	6,8%	5,9%	1,0%	5,6%
Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias	6,2%	19,1%	3,4%	19,9%
Comercio al por mayor de productos diversos ncp (instrumentos de música, sincronización eléctrica, soldadura, etc)	6,2%	4,6%	0,6%	6,7%
Otros	7,6%	4,9%	0,5%	3,1%
Total	100%	100%	100%	100,00%

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá. CCB - Superintendencia de Sociedades, Encuesta empresarial - 2010.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Servicios

Los principales generadores de empleo son las sociedades de familia en el sector de los servicios, puesto que generan el 34% del total de puestos de trabajo a cargo de las compañías familiares. Así mismo, las sociedades de familia que prestan servicios son las que menos realizan operaciones de importación.

Las actividades de servicios inmobiliarios y empresariales, arrendamiento y urbanización, suministro de personal de seguridad y limpieza, asesorías jurídicas y de contabilidad,

investigación de mercados, asesoramiento empresarial y actividades de arquitectura e ingeniería, se destacan por su mayor dinámica y participación en el valor de los activos, las ventas y la generación de empleo:

Los principales generadores de empleo son las sociedades de familia en el sector de los servicios (34%).

Sociedades de familia prestadoras de servicios para el año 2010

Descripción	% Empresas	% Activos	% Ventas	% Ocupación
Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados (arrendamiento, urbanización, subdivisión, venta, alquiler)	32,2%	42,8%	12,1%	1,9%
Actividades empresariales ncp (obtención y suministro de personal, actividades de investigación y seguridad, limpieza de edificios, fotografía, envase y empaque)	18,9%	24,5%	28,1%	73,7%
Actividades jurídicas y de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; asesoramiento en materia de impuestos; estudio de mercados y realización de encuestas de opinión pública; asesoramiento empresarial y en materia de gestión	15,7%	7,0%	7,4%	7,2%
Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico (ingeniería civil, química, industrial, de minas y petroleos, mecanica, alimentos, sanitaria, de sistemas, geográfica, forestal y ambiental)	14,0%	16,3%	34,6%	6,4%
Publicidad (Anuncios, carteles pintados y luminosos, arte publicitario)	6,2%	3,2%	6,8%	6,1%
Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata (alquiler, compra y venta, evaluación de inmuebles)	5,2%	2,8%	3,5%	0,6%
Consultores en programas de informática y suministro de programas de informática	4,0%	1,2%	3,7%	1,9%
Alquiler de otros tipos de maquinaria y equipo	2,2%	1,5%	2,0%	1,2%
Procesamiento de datos	0,4%	0,3%	1,4%	0,9%
Alquiler de equipo de transporte	0,3%	0,2%	0,1%	0,0%
Consultores en equipos de informática	0,3%	0,0%	0,1%	0,1%
Actividades relacionadas con bases de datos	0,3%	0,0%	0,1%	0,1%
Otras actividades de informática	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Investigación y desarrollo	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%
Total	100,0%	100%	100%	100%

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá. CCB - Superintendencia de Sociedades, Encuesta empresarial - 2010.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Industria

Las sociedades de familia vinculadas a la actividad industrial generan el 28% del empleo. En tres actividades, edición e impresión, elabora-

ción de alimentos y bebidas y fabricación de sustancias y productos químicos, se encuentra el mayor número de empresas industriales de las sociedades de familia, según el valor de sus activos y las ventas:

Sociedades de familia en el sector industria para el año 2010

Descripción	% empresas	% activos	% ventas	% ocupación
Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	12,6%	8,3%	5,6%	10,0%
Elaboración de productos alimenticios y de bebidas	11,1%	28,3%	39,1%	20,0%
Fabricación de sustancias y productos químicos	10,1%	8,6%	9,4%	12,0%
Fabricación de productos de caucho y de plástico	8,9%	4,8%	4,6%	7,2%
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	8,9%	12,1%	10,5%	8,3%
Fabricación de prendas de vestir; preparado y teñido de pieles	8,6%	3,7%	3,5%	5,7%
Fabricación de muebles; industrias manufactureras ncp	7,0%	2,3%	2,7%	5,9%
Fabricación de maquinaria y equipo ncp	5,4%	4,1%	3,8%	5,0%
Fabricación de productos textiles	4,4%	5,4%	3,7%	7,0%
Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	3,6%	3,8%	4,2%	3,7%
Fabricación de productos metalúrgicos básicos	3,4%	3,0%	1,4%	3,2%
Curtido y preparado de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionaria.	3,3%	1,3%	1,4%	3,4%
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería	2,9%	1,0%	1,0%	1,8%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	2,4%	2,6%	1,6%	1,0%
Fabricación de papel; cartón y productos de papel y cartón	2,3%	2,9%	2,5%	2,3%
Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos ncp	2,0%	0,5%	0,7%	0,6%
Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes	1,5%	0,5%	0,6%	0,5%
Fabricación de otros tipos de equipo de transporte	0,6%	1,7%	1,4%	0,3%
Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear	0,5%	4,8%	2,2%	1,4%
Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	0,3%	0,3%	0,2%	0,6%
Reciclaje	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

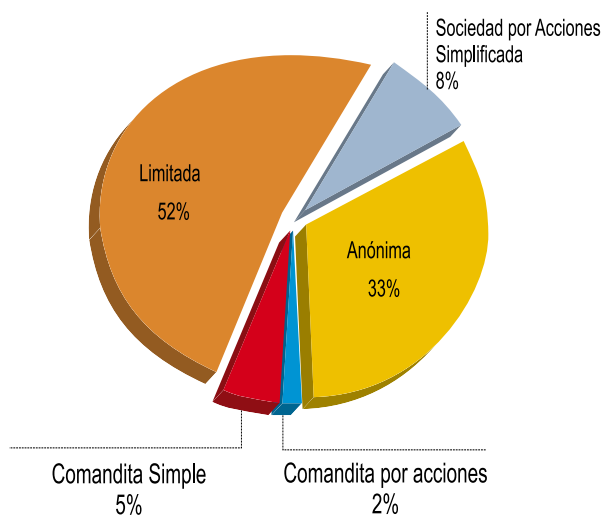
Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá. CCB - Superintendencia de Sociedades, Encuesta empresarial - 2010.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Las sociedades de familia vinculadas a la actividad industrial generan el 28% del empleo.

3. Estructura y comportamiento de las sociedades de familia en Bogotá según organización jurídica

Según la organización jurídica de las 4.209 sociedades de familia analizadas, la mayoría son sociedades limitadas (52%), sociedades anónimas (33%) y sociedades por acciones simplificadas SAS (8%).

Organización jurídica de las sociedades de familia



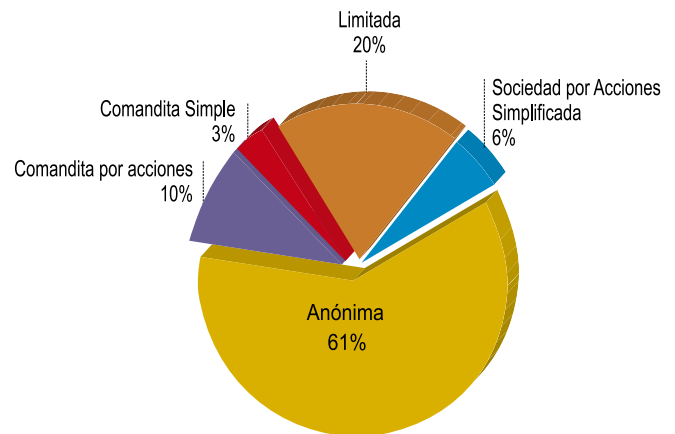
Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

En las sociedades anónimas se concentra el 61% de los activos de las sociedades de familia, mientras las sociedades limitadas tienen el 20% de los activos.

Según el valor de las ventas de las sociedades de familia, el 89% son de sociedades anónimas y el (8%) de sociedades limitadas. Esto se ex-

Distribución de los activos de las sociedades de familia según organización jurídica

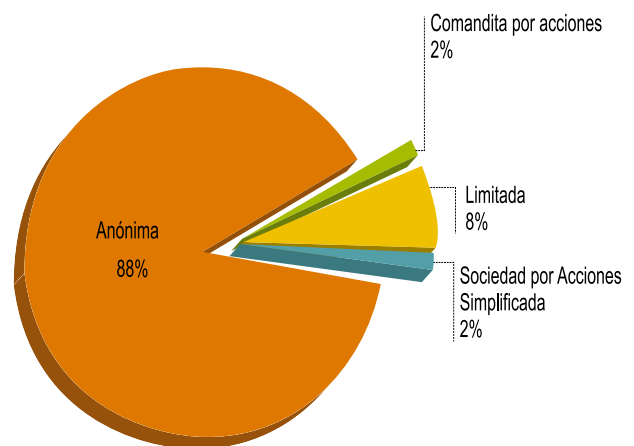


Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

plica por la naturaleza de los negocios de las sociedades anónimas, que en general son de gran tamaño.

Distribución de las ventas de las sociedades de familia según organización jurídica



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Según la antigüedad de las sociedades de familia y de acuerdo con su organización jurídica, el 42% son sociedades limitadas con más de 10 años y el 24% son sociedades anónimas de familia con más de 10 años en el mercado bogotano.

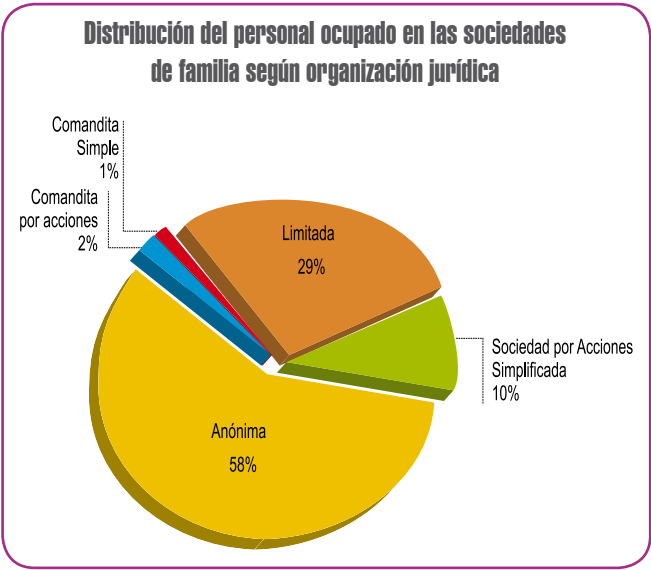
Entre las empresas con más de 30 años de creadas predominan las sociedades limitadas (8%) y las sociedades anónimas (7%). Y de las nuevas empresas, entre 1 y 5 años, se destacan las sociedades anónimas, las limitadas y las sociedades por acciones simplificadas –SAS–.

Antigüedad de las sociedades de familia según organización jurídica						
Organización jurídica	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 20 años	De 21 a 30 años	30 años y más	Total
Anónima	2,3%	6,6%	9,8%	6,8%	7,2%	32,7%
Colectiva	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Comandita por acciones	0,1%	0,3%	0,6%	0,3%	0,5%	1,8%
Comandita Simple	0,2%	0,6%	1,5%	1,6%	1,0%	4,9%
Empresa unipersonal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Limitada	1,4%	8,9%	20,0%	14,0%	7,8%	52,2%
Sociedad por Acciones Simplificada	0,7%	1,5%	3,1%	2,1%	1,0%	8,4%
Total	5%	18%	35%	25%	18%	100%

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá. CCB - Superintendencia de Sociedades, Encuesta empresarial - 2010.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Del total del empleo generado por las sociedades de familia, el 58% lo generan sociedades limitadas, el 29% sociedades anónimas y el 10% sociedades por acciones simplificadas -SAS. Se destaca la participación en el empleo de las SAS puesto que dicho tipo societario fue creado apenas hace 2 años.

Entre las empresas con más de 30 años de creadas predominan las sociedades limitadas (8%) y las sociedades anónimas (7%).



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre 2010.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Como se mencionó, las sociedades de familia se caracterizan por tener una baja orientación a exportar y se concentran en el mercado interno. Según la organización jurídica, el 23%

de las sociedades de familia importadoras fueron constituidas como sociedades limitadas y un 27% no realiza operaciones de comercio exterior.

Tipo de comercio de las sociedades de familia según organización jurídica

Organización jurídica	Exportador	Import/Export	Importador	Mercado local
Anónima	0,3%	0,7%	18,4%	13,3%
Colectiva	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Comandita por acciones	0,0%	0,0%	0,7%	1,0%
Comandita Simple	0,0%	0,1%	1,6%	3,2%
Empresa unipersonal	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Limitada	0,6%	0,9%	23,3%	27,4%
Sociedad por Acciones Simplificada	0,1%	0,2%	4,2%	4,0%

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá. CCB - Superintendencia de Sociedades, Encuesta empresarial - 2010.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

4. Comportamiento de las sociedades de familia liquidadas en Bogotá

Con el propósito de complementar el análisis de las características económicas de las sociedades de familia en Bogotá, a continuación se evalúa como se ha comportado la liquidación de sociedades de familia, durante el 2009, con base en la información del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá.

En el 2009 en Bogotá se liquidaron 2.900 sociedades, de las cuales el 51% eran sociedades de familia. Según el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá sobre las causas de liquidación de las empresas en Bogotá¹, entre las principales razones que se identificaron para realizar la liquidación de las empresas están el bajo conocimiento en temas administrativos, fi-

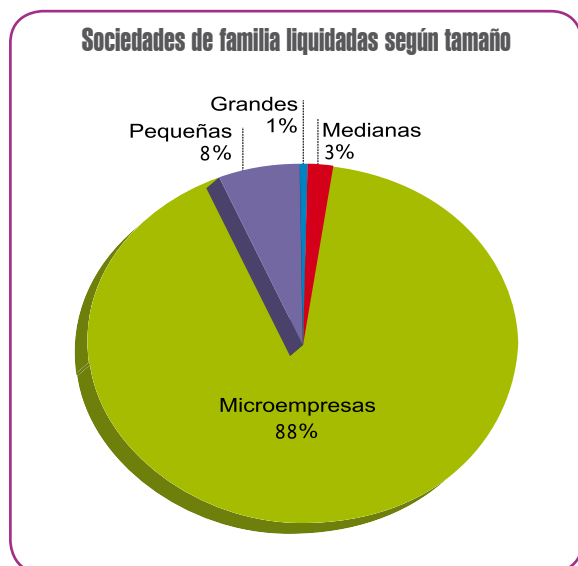
nancieros, contables y estratégicos, las dificultades para acceder a recursos de financiación, y el bajo dinamismo en las ventas.

Causas para la liquidación de las empresas en Bogotá



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Informe sobre las causas de la liquidación de las empresas en Bogotá, junio de 2009

1. Cámara de Comercio de Bogotá. Informe sobre las causas de la liquidación de las empresas en Bogotá, junio de 2009.

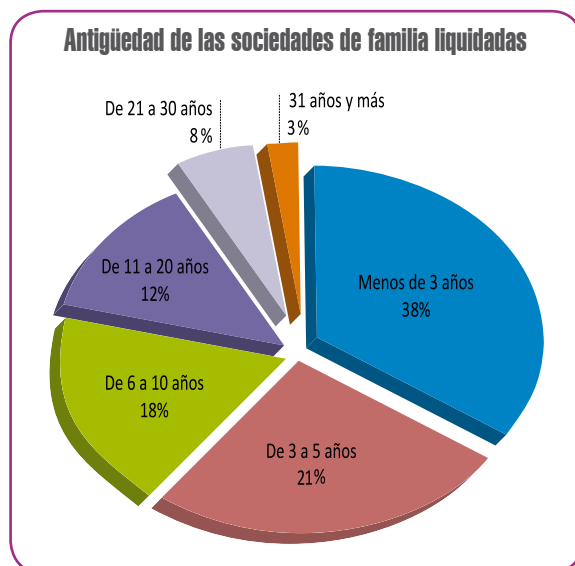


Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, 2009.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

4.1 Estructura y comportamiento de las sociedades de familia liquidadas en Bogotá según tamaño

En el 2009, la mayoría (88%) de las sociedades de familia que se liquidaron, eran microempresas, 8% pequeñas, 3% medianas y 1% grandes empresas. Como es característico en la liquidación de empresas en Bogotá, las microempresas tienen el mayor índice de liquidación, especialmente con menos de tres años de funcionamiento.

Según la edad y el tamaño de las empresas de familia, el 41% de las microempresas que se liquidaron tenían menos de tres años en el mercado, el 22% entre 3 y 5 años y el 17% entre 6 y 10 años, mientras el 29% de las pequeñas empresas tenía menos de 5 años de existencia.



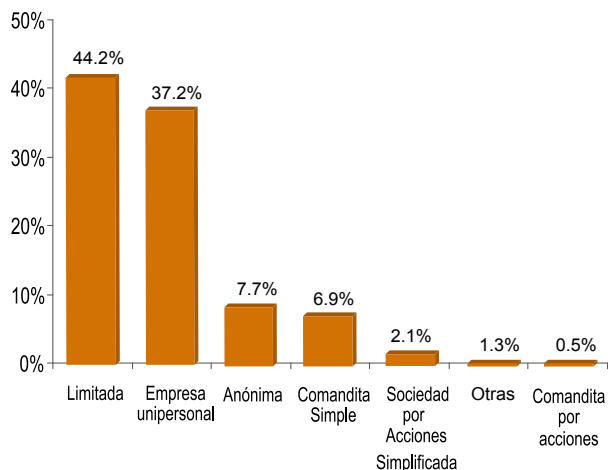
Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, 2009.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

4.2 Estructura y comportamiento de las sociedades de familia liquidadas en Bogotá según organización jurídica

Según la organización jurídica de las sociedades de familia que se liquidaron en el 2009, el 44,2% eran sociedades limitadas, el 37,2% empresas unipersonales y el 7.7% sociedades anónimas.

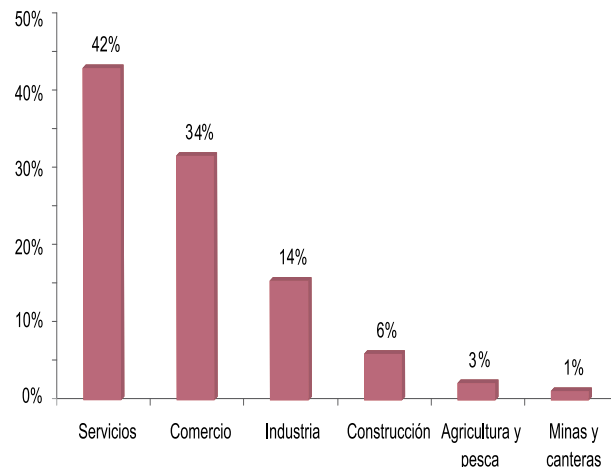


Sociedades de familia liquidadas según organización jurídica



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, 2009.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Sociedades de familia liquidadas según actividad económica



Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, 2009.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

4.3 Estructura y comportamiento de las sociedades de familia liquidadas en Bogotá según la actividad económica

En el 2009, la mayor parte de las sociedades de familia que se liquidaron eran empresas vinculadas a actividades de servicios (42%), al comercio (34%) y a la industria (14%).

En síntesis, las sociedades de familia identificadas en el informe de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades en el 2010, tienen un alto porcentaje en la composición empresarial de la ciudad. Según los resultados de

la Superintendencia de Sociedades el 48% de las sociedades matriculadas y renovadas son sociedades de familia; según el tamaño, estas empresas tienen una alta participación de pequeñas y medianas empresas en las actividades de comercio, industria y servicios y según la edad, se destaca la sostenibilidad de estas empresas en el mercado: el 77% tiene más de 10 años de creadas.

Por su parte, la mayoría de las sociedades de familia que se liquidaron en el 2009 eran microempresas y sociedades limitadas, con menos de tres años de operación en el mercado, que estaban vinculadas a las actividades de servicios, comercio e industria.

Gobierno corporativo de las sociedades de familia



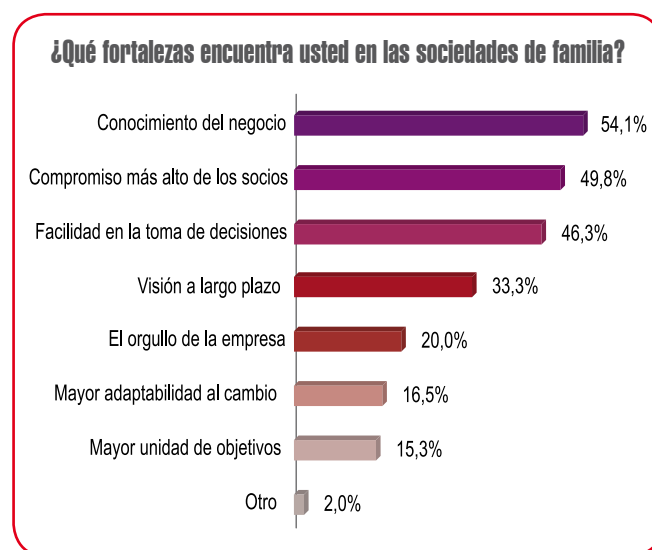
Las sociedades de familia tienen una participación significativa en la economía de los países. Por ejemplo, en países como Estados Unidos, los estudios señalan que las sociedades de familia generan el 89% de la contribución de impuestos, son responsables del 60% de la fuerza laboral y contribuyen con el 78% de los nuevos empleos que se crean¹. En el caso de España, se estima que hay más de 2.5 millones de empresas familiares que dan empleo al 75% de los trabajadores del sector privado y generan una facturación equivalente al 70% del PIB. En la Unión Europea, la cifra de sociedades de familia alcanza los 17 millones y representan el 65% del PIB y del empleo en dicha región.²

El análisis del gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá, busca identificar los aspectos más relevantes respecto de la gestión de estas sociedades, sus órganos de gobierno y las normas que los regulan, con base en los resultados del Informe de Prácticas Empresariales diligenciado por más de 19.000 sociedades en todo el país. Sin embargo, para este análisis sólo se tuvieron en cuenta los resultados de las sociedades domiciliadas en Bogotá (9.782) de las cuales el 43% se autoclasifican como sociedades de familia.

El análisis de este capítulo se realizó con base en la definición de sociedades de familia, que se propone en La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo, que establece que será de familia *“aquella sociedad en cuyo Máximo Órgano Social o Máximo Órgano de Admi-*

*nistración están presentes o representadas personas naturales que estén ligadas entre sí por un grado de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, único civil y tercero de afinidad, que en su conjunto controlen la sociedad.”*³

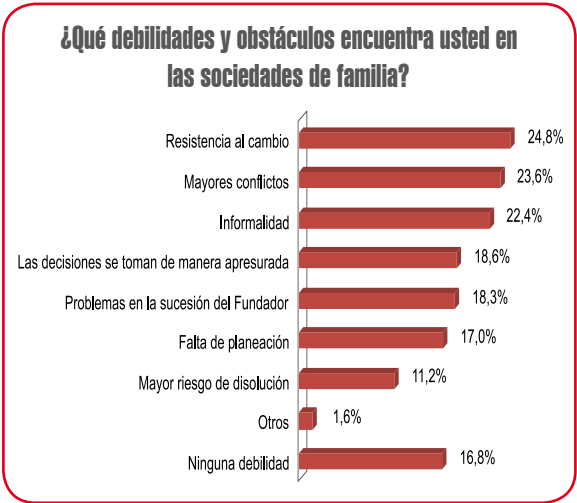
Tal como se evidenció en el capítulo anterior, las sociedades de familia tienen un índice de sostenibilidad superior al de las sociedades no familiares. Los resultados de la encuesta implementada por la Cámara de Comercio de Bogotá, revelaron que los empresarios consideran el conocimiento del negocio, el compromiso más alto de los socios, la facilidad en la toma de decisiones y la visión a largo plazo como las principales ventajas de las sociedades de familia.



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

1. The Family Firm Institute, 2003, en: www.ffi.org
2. Instituto de la Empresa Familiar de España, en: www.iefamiliar.com/empresafam/datos.asp
3. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009.

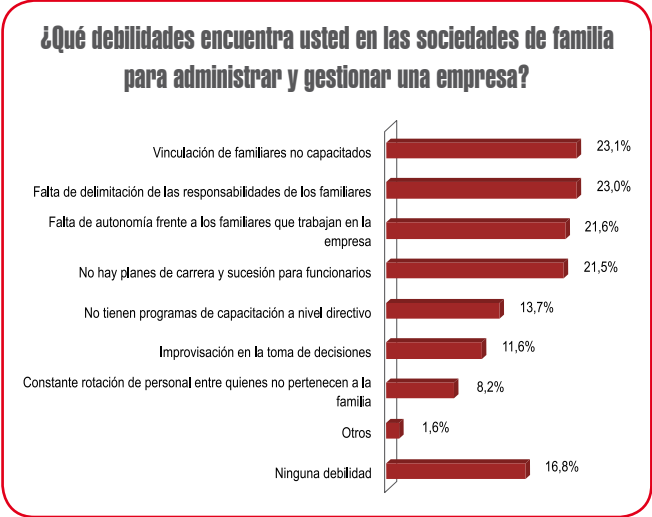
No obstante las ventajas que tienen las sociedades de familia, presentan también ciertas dificultades que pueden constituir verdaderos obstáculos para su desarrollo. Es así como los empresarios consultados por la Cámara de Comercio de Bogotá señalaron la informalidad, la presencia de mayores conflictos, las resistencia al cambio, los problemas en la sucesion y la falta de planeación, como las principales debilidades de las sociedades de familia en la gestión.



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda-.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Estas debilidades que se presentan en las sociedades de familia son más evidentes en la administración de la sociedad; la falta de delimitación de responsabilidades de los familia-

res dentro de la empresa, la falta de autonomía de los familiares vinculados a la empresa frente al fundador, la falta de planes de carrera y sucesión para funcionarios y la vinculación de familiares no capacitados a la empresa, fueron las principales debilidades en la gestión de las sociedades de familia identificadas por los empresarios.



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda-.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

A continuación se presenta un análisis del gobierno corporativo de las sociedades de familia, en aspectos tales como la junta directiva, los órganos de familia, el protocolo de familia, la sucesión familiar y la resolución de conflictos.

I.

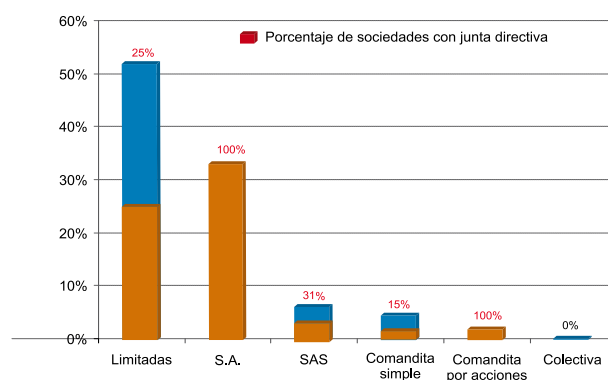
La junta directiva en las sociedades de familia



La literatura que aborada el tema de las sociedades de familia, suele caracterizarlas en consideración a la participación de la familia en la propiedad y adminsitración de la sociedad¹. Situación que evidencia la dificultad que se tiene para definir la diferencia entre propiedad y dirección, pues los miembros de familia tienen además de derechos de propiedad, participación en la junta directiva y en los cargos de adminsitración.

La junta directiva es el principal órgano de administración de las sociedades, y conforme a la ley, es obligatoria solamente para ciertas sociedades. El 50% de las sociedades de familia que diligenciaron el Informe de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades cuentan con una junta directiva. A continuación se muestran los tipos societarios de acuerdo a la forma en que se estructuran en relación con su modo específico de organización:

Sociedades de familia con junta directiva por tipo societario



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

El 52% de las sociedades de familia que reportaron a la Superintendencia de Sociedades, son sociedades de responsabilidad limitada. De estas sociedades el 25% cuenta con junta directiva. De la misma manera, el 8% de las sociedades de familia son Sociedades por Ac-

1. Chua/Crisman, en: Defining the Family Business by Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 1999.

ciones Simplificadas, el 31% de éstas también incorporaron en los estatutos la junta directiva. En las sociedades no familiares el 48% son sociedades de responsabilidad limitada, de las cuales el 21% tienen junta directiva. A su turno, el 4% de las sociedades no familiares son SAS, y de estas últimas, el 28% cuenta con junta directiva. La alta presencia de juntas directivas de las sociedades de familia que no lo requieren legalmente, llama la atención porque demuestra la utilidad que tiene para algunos empresarios la existencia de la junta directiva como órgano de dirección de la sociedad. Estos resultados indican que la junta directiva en las sociedades de familia tiene un rol de coordinación especial que permite contar con un espacio en donde asuntos propios de las sociedades de familia puedan ser debatidos y decididos.

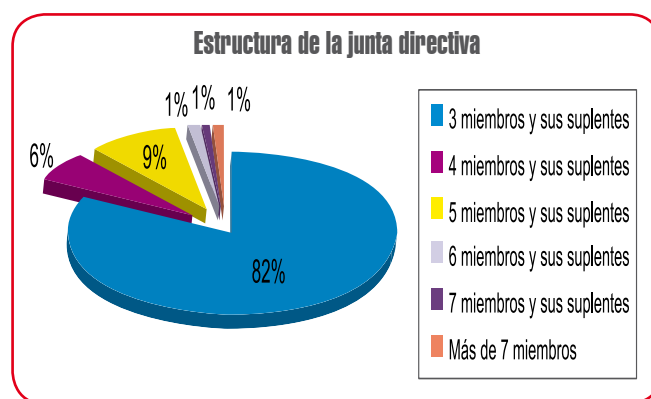
- **Tamaño de Junta directiva**

Tanto la composición como el tamaño de las juntas directivas están relacionados con la calidad de las decisiones que adoptan sus miembros. Algunas regulaciones internacionales limitan el tamaño de las juntas directivas², con el fin de garantizar mejores estándares de gobierno corporativo. En Colombia, la composición de las juntas directivas en las sociedades comerciales está parcialmente definida en normas imperativas, que obligan a las compañías cerradas a tener, por ejemplo, un número no menor a tres miembros principales de junta directiva con sus correspondientes suplentes (Artículo 434 Código

de Comercio), o en el caso de los emisores de valores, a tener entre 5 y 10 miembros principales de junta directiva (Art. 44 Ley 964 de 2005).

La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, aunque no sugiere un tamaño de junta directiva particular, recomienda en la Medida 21, como buena práctica de Gobierno Corporativo, que las sociedades cuenten con un número impar de miembros de junta directiva, con el propósito de dirimir las coincidencias entre el rechazo y la aprobación de una decisión y lograr un “*desequilibrio en el número de individuos del órgano correspondiente, de manera que las decisiones que se adopten en su seno, estén inspiradas en el interés mayoritario*”.³

En los resultados del Informe de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades, se evidencia que las sociedades en su mayoría cumplen con la recomendación de la Guía (93%).



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

2. La Bolsa de Valores de Brasil (BOVESPA) exige a las compañías con intenciones de listarse en el Novo Mercado, que el Consejo de Administración cuente con *mínimo 5 (cinco) miembros y mandato unificado de hasta 2 (dos) años, permitida la reelección*, en: <http://www.bmfbovespa.com.br/es-es/mercados/acciones/gobierno-corporativo/gobierno-corporativo.aspx?idioma=es-es>
3. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009, Pag. 52.

Según los resultados del Informe de Prácticas Empresariales, en el 2010, el 82% de las sociedades de familia reportaron tener en su junta directiva 3 miembros principales y 3 suplentes. De este grupo de sociedades con juntas directivas pequeñas, sólo el 18% tienen una antigüedad de 30 años. Cuando se desagrega la información de las sociedades de familia que tienen junta directiva con más de 5 miembros, encontramos que el 30% de estas compañías tienen más de 30 años de duración. Esto puede explicarse debido a que las compañías con mayor antigüedad han experimentado relevos generacionales en la familia, que hacen necesario ampliar la participación en la junta directiva de la sociedad, para incluir representantes de una composición accionaria dispersa.

Así mismo, se presenta una variación significativa en el tamaño de las sociedades de familia con junta directiva de 3 miembros y sociedades de familia con junta directiva de más de 5 miembros. En este último caso, el 73% son sociedades grandes y medianas, mientras que en las sociedades con una junta directiva más pequeña (3 miembros) solamente el 60% son sociedades de estas dimensiones. Es de esperarse que compañías pequeñas cuenten con juntas directivas de menor tamaño, lo cual puede representar una ventaja para disminuir los costos asociados a la falta de coordinación entre los miembros. Por otro lado, las sociedades de mayor tamaño por lo general cuentan con juntas directivas más grandes, por la necesidad de recibir direccionamiento, estrategia y asesoría de los directores en asuntos más complejos. Dependiendo de las condiciones de cada compañía deberá tenerse en cuenta que *“un tamaño muy pequeño, menos de cinco, resta diversidad, mientras que un tamaño más allá de la docena de per-*

El 82% de las juntas directivas de las sociedades de familia constan de 3 miembros principales y 3 suplentes.

*sonas resta posibilidad de contribución a sus miembros”.*⁴

• Composición de junta directiva

En las sociedades la composición de la junta directiva puede ser diversa; existen juntas directivas con miembros internos y juntas directivas compuestas por miembros internos y miembros externos o independientes. Los miembros internos son aquellos que son funcionarios o asesores de la sociedad y por lo tanto están íntimamente ligados con la administración de la misma. Los miembros externos, si bien no están ligados con los administradores o ejecutivos de la sociedad, pueden tener algún vínculo con los accionistas. Los miembros independientes no están relacionados con la administración de la sociedad ni con los accionistas.

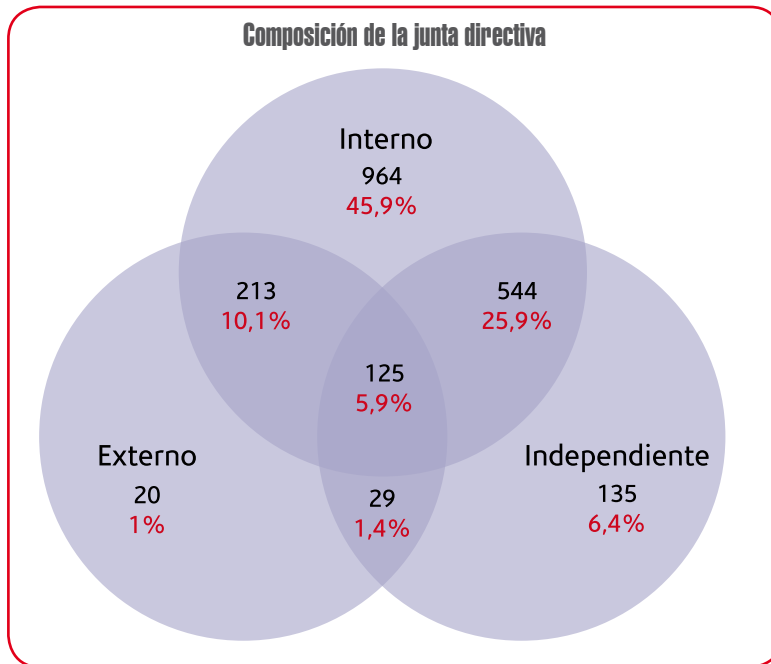
Miembros internos

En el caso de los miembros internos, en Colombia, la composición de las juntas directivas está restringida en el artículo 435 del Código de Comercio, que dispone que *“no puede haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera, formada con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad o primero civil, excepto en las sociedades*

4. Corporación Andina de Fomento (CAF), Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado, 2006, Pag. 25.

reconocidas como de familia”. Esta disposición parecería inaplicable en la medida en que, no existe una definición legal de sociedades de familia y son precisamente éstas las que cuentan con juntas directivas con esta composición,

de donde al parecer la intención del legislador fue la de obligar a las sociedades de familia a declarar su naturaleza de sociedad de familia, para no incurrir en las sanciones que trae el artículo mencionado.



El 45.9% de las juntas directivas de las sociedades de familia están compuestas por miembros exclusivamente internos.

Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.
Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

El 45,9% de las sociedades de familia encuestadas por la Superintendencia de Sociedades, cuenta con juntas directivas con miembros exclusivamente internos. Este comportamiento es propio de las sociedades de familia donde se presenta un gran rechazo a permitir la participación de personas ajenas a la familia o la empresa, en la supervisión de la administración de la compañía.

Los miembros de junta directiva internos son agentes importantes por contar con información y conocimiento más profundo de las empresas, y

su participación en la junta directiva puede facilitar el proceso de toma de decisiones.⁵ Aunque los miembros internos no gozan de la independencia necesaria para evaluar la gestión de la administración, cuentan con un compromiso mayor por su vinculación a la compañía. Así mismo, incluir miembros internos en la junta puede facilitar a los miembros externos la evaluación de aquellos como posibles sucesores del Gerente General o Presidente de la compañía.⁶ No obstante el nivel de compromiso de los miembros internos, sus intereses pueden no estar alineados con los de la empresa, dada su relación de dependencia y

5. Fama /Jensen, en: Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, 1983.
6. Outside Directors and CEO Turnover, Wisbach, University of Rochester, EEUU, 1987.

subordinación a la Gerencia General, circunstancia que puede impedir la toma de decisiones objetivas y la supervisión imparcial de la gestión de la administración.⁷

Miembros externos e independientes

Respecto a la composición de junta directiva, solamente el 18.4% de las sociedades de familia encuestadas por la Superintendencia de Sociedades, manifestó contar con miembros externos en su junta directiva. En este sentido es necesario destacar que el 66% son grandes o medianas empresas.

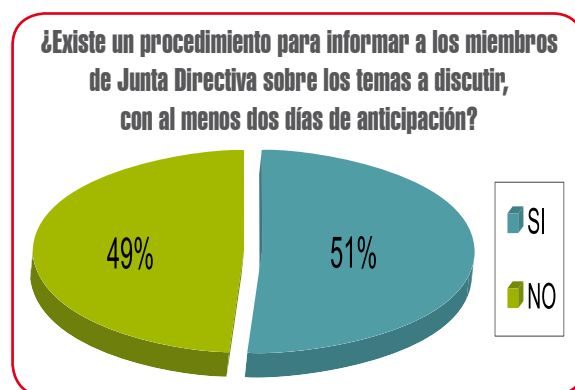
Este comportamiento refleja una correlación entre la presencia de miembros externos y el mayor tamaño de las sociedades, lo cual indica que en la medida en que la empresa aumenta su dimensión, los empresarios encuentran un valor importante en la vinculación de directores ajenos a la administración de la sociedad.

La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia en la Medida 21, recomienda que la junta directiva esté compuesta por un número impar de miembros, de los cuales por lo menos uno deberá ser externo.⁸ Los miembros externos garantizan un eficiente “monitoreo” de la administración, por

contar con una menor exposición a conflictos de interés.⁹

De esta manera su participación en la junta directiva aporta un mayor grado de objetividad en la decisión de dicho órgano, especialmente en las relacionadas con el control de gestión de la compañía.

Lo anterior pone de presente la necesidad de promover en las juntas directivas de las sociedades de familia la presencia de miembros externos, puesto que la alta presencia de miembros internos en estas sociedades supone un conflicto de interés adicional, derivado del vínculo de estos miembros internos con la familia controlante.¹⁰



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.
Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

7. *Bosworth*, en: *Determinants of Enterprise Performance*, Manchester University Press, 2005.

8. Se entiende por miembro externo, aquel que no cumple con los siguientes supuestos (i) ser empleado o Representante Legal de la compañía; (ii) ser empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias; (iii) ser asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma; y (iv) tener vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, Guía Colombiana de Gobierno Corporativo, en: www.ccb.org.co.

9. *Raheja*, en: *Determinants of Board Size and Composition: A Theory of Corporate Boards*, 2004.

10. *Raheja*, en: *Determinants of Board Size and Composition: A Theory of Corporate Boards*, 2004.

El 49% de las Sociedades que diligenciaron el Informe de Prácticas Empresariales, afirmó no contar con un procedimiento documentado que garantice el envío de información a los miembros de junta directiva con una antelación superior a dos días. El envío de información a los miembros de junta directiva, cobra importancia para los miembros externos e independientes, en la medida en que la falta de conocimiento, se compensa con el suministro de una información amplia y detallada de los asuntos que se tratarán en la junta directiva.

Además de la restricción para la composición mayoritaria de juntas directivas por personas vinculadas entre sí, la legislación colombiana, en el artículo 44 de la Ley 964 de 2005, exige para las sociedades abiertas, que por lo menos el 25% de los miembros principales y suplentes sean independientes.¹¹ Los miembros independientes son miembros externos que, además, no tienen vínculos con los socios de la compañía.

Llama la atención que las sociedades de familia que reportaron a la Superintendencia de

Las sociedades de familia demuestran una preferencia a elegir miembros independientes (39.6%) sobre los miembros externos (18.4%).

Sociedades demuestran una preferencia por los miembros independientes (39.6%) sobre los miembros externos (18.4%), en la medida en que la vinculación de miembros independientes representa un estándar de gobierno corporativo más exigente, que en Colombia, solamente es requerido legalmente, para los emisores de valores.

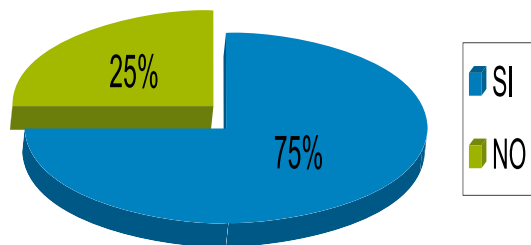
Aunque estos resultados pueden estar relacionados con una mala interpretación de la pregunta por parte de quienes diligenciaron la encuesta, permiten entrever el valor tan alto que los empresarios le están dando a la vinculación de directores ajenos a la administración de la compañía.

11. Se entiende por miembro independiente “aquella persona que en ningún caso sea: (i) empleado o directivo del emisor o de alguna de sus filiales, subsidiarias o controlantes, incluyendo aquellas personas que hubieren tenido tal calidad durante el año inmediatamente anterior a la designación, salvo que se trate de la reelección de una persona independiente; (ii) accionistas que directamente o en virtud de convenio dirijan, orienten o controlen la mayoría de los derechos de voto de la entidad o que determinen la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma; (iii) socio o empleado de asociaciones o sociedades que presten servicios de asesoría o consultoría al emisor o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte esta, cuando los ingresos por dicho concepto representen para aquellos, el veinte por ciento (20%) o más de sus ingresos operacionales; (iv) empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba donativos importantes del emisor. Se consideran donativos importantes aquellos que representen más del veinte por ciento (20%) del total de donativos recibidos por la respectiva institución; (v) administrador de una entidad en cuya junta directiva participe un representante legal del emisor; (vi) persona que reciba del emisor alguna remuneración diferente a los honorarios como miembro de la junta directiva, del comité de auditoría o de cualquier otro comité creado por la junta directiva” (Parágrafo 2 del Art. 44 Ley 964 de 2005).

Profesionalización de los miembros de la junta directiva

Al margen de su clasificación como interno, externo o independiente, se hace cada vez más necesario que el miembro de junta directiva cuente con la experiencia y conocimiento necesarios para el direccionamiento de la sociedad. De esta manera, quienes integran la junta contribuyen a generar valor a la sociedad y su participación ilustrada permite que el direccionamiento sea técnico y genere una efectiva consecución de resultados.

¿Para la designación de los miembros de la junta directiva se tiene en cuenta que sean personas con experiencia, calificación y prestigio profesional?



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

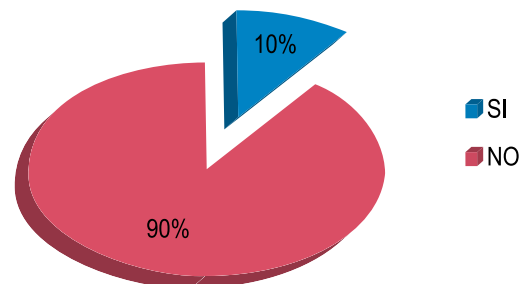
Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

El 25% de las sociedades de familia encuestadas por la Superintendencia de Sociedades respondió que no tenía en cuenta la experiencia, calificación y prestigio de los miembros de junta directiva; tan solo el 12% de las empresas que no son de familia, no tiene en cuenta estas características para la elección de miembros de junta directiva. Esta diferencia en la importancia asignada al grado de profesionalización de los miembros de junta directiva de las sociedades de familia puede deberse a la alta presencia de miembros de la familia en las juntas directivas de dichas sociedades. En este caso la consideración principal

para ser nombrado miembro de junta directiva es la vinculación a la familia.

En el mismo sentido, el Informe de Prácticas Empresariales reveló que solamente el 10% de las sociedades de familia, evalúan a los candidatos a suceder a los altos ejecutivos, sin consideración a vínculos familiares. Estos resultados revelan que las sociedades de familia no encuentran beneficios en la implementación de procedimientos objetivos para la selección de los altos ejecutivos de la compañía, por considerarlo un obstáculo para la participación de miembros de la familia en estos cargos.

¿Los candidatos a suceder son evaluados sin tener en cuenta vínculos familiares?



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

Es importante destacar la trascendencia que implica la profesionalización de los miembros de junta directiva; un órgano administrativo de tal naturaleza requiere que sus integrantes cuenten con una preparación calificada (educación formal, capacitación y experiencia) lo que puede generar un manejo moderno, eficiente y razonado de la compañía, contribuyendo así mismo a la correcta toma de decisiones y al mejoramiento continuo de la sociedad. No obstante, la profesionalización de miembros de junta directiva y administradores, no debe limitarse a criterios de educación y

experiencia. Algunos autores proponen ampliar el concepto a la “*competencia cultural*”, definida como “*una comprensión de los objetivos de la familia y los significados de estar en el negocio, es decir, los valores y normas basados en la razón para que la familia esté en el negocio*”¹².

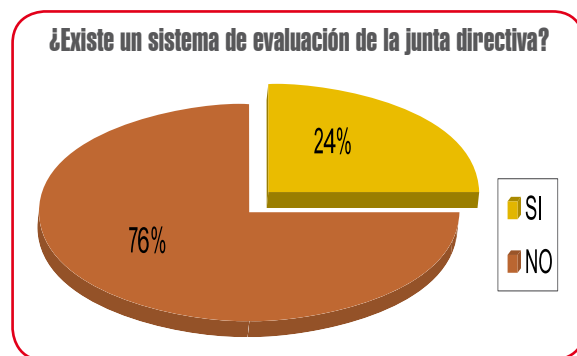
Control de la gestión de la junta directiva

La mayoría de los códigos o guías de gobierno corporativo para sociedades cerradas, incluyen en sus recomendaciones la evaluación de la junta directiva.¹³ En esta misma línea, la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, en la Medida 27 recomienda como buena práctica para el control de gestión de las juntas directivas, establecer “*un procedimiento de evaluación de la gestión de su Junta Directiva o del órgano equivalente, en el que claramente se establezca la forma, periodicidad y el responsable de la evaluación. Los resultados más relevantes de las evaluaciones realizadas deberán ser incluidos en el informe anual de gobierno corporativo*”.¹⁴

Esta recomendación tiene como propósito que, a partir de la verificación de la gestión de la junta directiva, “*se puedan diseñar y adoptar procesos de mejoramiento continuo tendientes a optimizar las prácticas corporativas de la compañía*”.¹⁵

Las juntas directivas que controlan y evalúan periódicamente su desempeño son órganos que tienen un mayor grado de responsabilidad res-

pecto de su gestión y pueden focalizar su esfuerzo de una manera más eficiente.



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

Mientras que el 24% de las sociedades de familia encuestadas por la Superintendencia de Sociedades, reportaron que contaban con un sistema de evaluación de la junta directiva, un porcentaje mayor al 27% de las sociedades que no son de familia, lo afirmaron. Estos resultados indican una leve preferencia de las sociedades diversas a las familiares a controlar la gestión de la junta directiva.

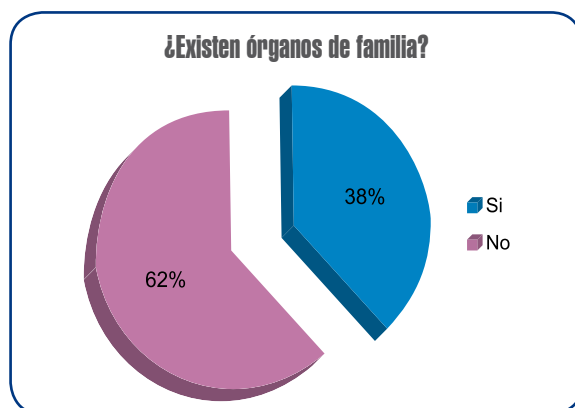
De esta manera la mejor forma de promover la profesionalización de la junta directiva en las sociedades de familia es la adopción de mecanismos de control de la gestión de la junta, que orienten el fortalecimiento de las habilidades de los miembros de junta directiva en este tipo de sociedades.

12. Hall/ Nordqvist, en: Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding, Family Business Review, 2008; Pag. 56-57.
13. Corporación Andina de Fomento (CAF), Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado, Medida 42, 2006; Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, 2008; Buysse Code, Corporate governance Recommendations for non-listed enterprises, Bélgica, 2005; Improving Corporate Governance of Unlisted Companies, 2006, Finlandia.
14. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009.
15. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009.

II. Órganos de gobierno de la familia: Asambleas y Consejos de Familia

Cuando la sociedad de familia se encuentra en su etapa inicial, la mayoría de decisiones son tomadas por el fundador. Sin embargo, a medida que la familia crece, aumenta el número de núcleos familiares, y así, la probabilidad de que más miembros de la familia se vinculen a la sociedad. Con el paso del tiempo y el origen de nuevas generaciones, los debates en torno a la relación de la familia con la compañía suelen ser más complejos y en virtud de ello se hace recomendable contar con una estructura de gobierno en la familia, diferente a la de la compañía, que establezca una disciplina familiar, evite posibles conflictos y asegure la continuidad de la compañía.¹⁶ En este sentido, es de gran valor crear estructuras de gobierno separadas, con el propósito de aislar los conflictos de la familia de los de la empresa, sin tener que sacrificar la unidad de la familia ni la rentabilidad de la empresa.¹⁷

La encuesta de sociedades de familia realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá, reveló que el 38% de las compañías consultadas cuen-



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda-.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

ta con órganos propios de los familiares; mientras que el 71% de estas sociedades señaló tener solamente asamblea de familia, el 21% manifestó tener solo consejo de familia, y el 8% afirmó contar con los dos órganos.

16. *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*, en: www.ifc.org; *Family Business Solutions*. Your Guide to a Family Constitution, 2010, en: www.familybusinesssolutions.co.uk

17. *Vermeulen/McCahery*, en: *Corporate Governance of Non-listed Companies*, Oxford, 2008, Pag. 154.

Solamente el 8% de las sociedades de familia cuentan con una estructura de gobierno de la familia compuesta por asamblea de familia y consejo de familia.

El porcentaje de sociedades de familia que no cuentan con órganos de familia, evidencia un alto riesgo en la sucesión de la administración de estas sociedades, lo cual hace recomendable que, para la sostenibilidad de éstas se incorporen las medidas de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.

- **Asamblea de familia**

La asamblea de familia es un órgano consultivo que establece canales de comunicación entre los miembros de la familia, permitiéndoles mantenerse informados acerca de la sociedad y expresar sus opiniones sobre el manejo de los negocios de la familia, aún si se trata de familiares no vinculados a la compañía.

La composición de las asambleas de familia es un problema que exige un profundo conocimiento de la situación particular de cada familia. Existen para su conformación varias alternativas, entre las cuales está la posibilidad de que se reúnan todos los miembros de la familia incluyendo los familiares políticos (aquellas personas que están casadas con los familiares consanguíneos). En su definición más restringida, la asamblea de

familia está compuesta solamente por los miembros de la familia que tienen participación en la sociedad. Es necesario tener cuidado con la conformación de este órgano de familia, pues la información que van a tener los miembros de la asamblea de familia es necesaria para garantizar la transparencia de las relaciones entre la sociedad y la familia.

La Guía de Gobierno Corporativo y Principios para Sociedades Cerradas en Europa, en su principio noveno señala que las sociedades de familia *“deberán establecer mecanismos de gobierno que promuevan la coordinación y la comprensión mutua entre los miembros de la familia, así como organizar las relaciones entre la familia y la compañía”*.¹⁸

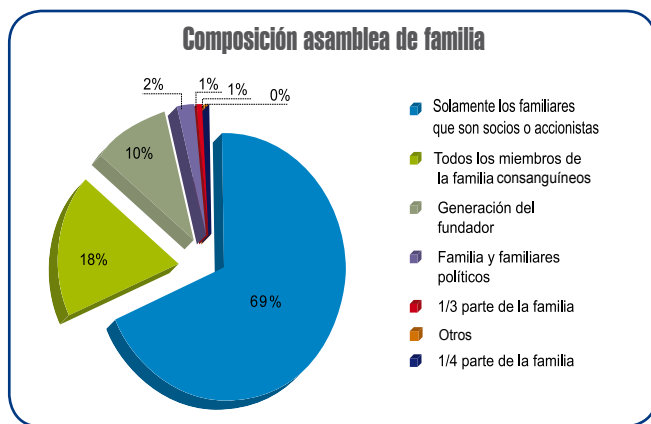
En esta misma línea, la Medida 27 de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, establece la necesidad de contar con la Asamblea de familia, la cual deberá estar conformada *“por los miembros unidos por vínculos consanguíneos y único civil, respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma y términos que establezca el protocolo de familia”*.¹⁹ El propósito de esta recomendación es garantizar que en la asamblea de familia participen aquellos que por vínculos consanguíneos tengan una expectativa real de participar en la propiedad de la sociedad.

La función principal de la asamblea de familia es servir de órgano de divulgación del desarrollo de la sociedad de familia, así como del beneficio que percibe la familia de la sociedad. Adicionalmente, la asamblea puede definir los criterios para establecer la integración del con-

18. Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe. Ecoda, 2010.

19. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009.

sejo de familia. Sin embargo, es desaconsejable que la asamblea de familia tenga funciones decisorias adicionales. Esto se debe a que la asamblea de familia ordinariamente está compuesta por personas que, si bien forman parte de la familia, no son inversionistas directos en el capital de la sociedad. Es decir, la asamblea de familia está compuesta por personas que no están asumiendo el riesgo patrimonial derivado de la inversión en la sociedad. En consecuencia, resultaría injusto que las personas que no están asumiendo dicho riesgo participen en el direccionamiento de la sociedad.



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

El 69% de las sociedades de familia con asamblea de familia, señaló que dicho órgano estaba compuesto solamente por los socios de la compañía y tan solo el 18% de las sociedades consultadas manifestó que en la asamblea de familia se encontraban representados todos los miembros de la familia. Es preciso destacar la importancia de reunir en la asamblea de familia a todos los miembros de la familia, accionistas o con vocación a suceder a los accionistas, garantizando la mayor participación posible, la transparencia en el acceso a la información y el desarrollo de la relación de la familia con la compañía.

El riesgo que se corre al no permitir la participación de los herederos legítimos en la asamblea de familia, consiste en que al momento en que se presente el fallecimiento de quien tiene participación directa en el capital, sus sucesores no estén al tanto de la dinámica de la relaciones entre la familia y la sociedad.

• Consejo de familia

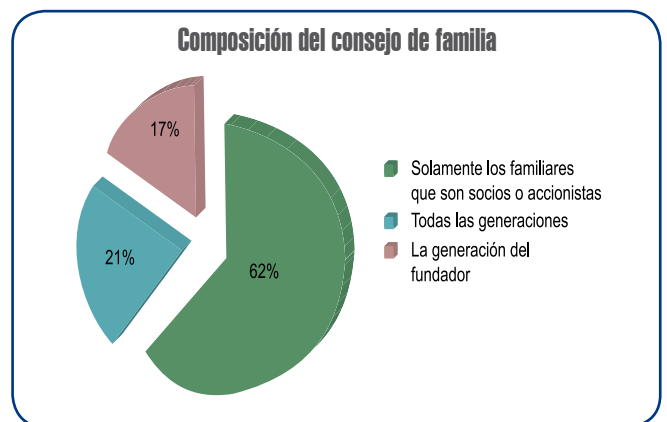
El propósito del consejo de familia es decidir sobre los asuntos en donde existe una relación entre los intereses de la familia y los intereses de la sociedad. A diferencia de la asamblea de familia, que es un órgano exclusivamente consultivo, el consejo de familia tiene un carácter más especializado y es un órgano decisorio. A través de él se busca regular los asuntos que tienen que ver con la participación de la familia en la empresa, constituyéndose en un vínculo o nexo formal de comunicación entre la familia y los órganos de gobierno de la sociedad.

La discusión sobre la conformación del consejo de familia tiene absoluta interdependencia con las funciones asignadas al órgano. Si el consejo de familia tiene funciones de decisión en temas como la definición de políticas sobre la intención de voto de los miembros de la familia que participan en la asamblea de accionistas o junta de socios, para las decisiones sobre políticas de dividendos, reorganización de la sociedad, elección de administradores o reformas estatutarias, debería estar integrado únicamente por los miembros de la familia que tienen participación directa en la sociedad. Por otra parte, si el consejo de familia tiene funciones relacionadas con el establecimiento de políticas que regulan la relación entre la sociedad y la familia en su conjunto, resulta aconsejable que el consejo de familia

sea integrado por quienes participen directamente en la propiedad y representantes de las distintas generaciones y líneas familiares.

La participación activa de todas las generaciones, no sólo preserva la unión familiar, sino que fortalece el compromiso de toda la familia con la compañía. Es así como las primeras generaciones transmiten el conocimiento del negocio a las siguientes generaciones, permitiéndoles adquirir importantes habilidades, en beneficio del negocio familiar. La mayoría de las sociedades (62%) consultadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, manifestó que su consejo de familia estaba compuesto solamente por los familiares con participación directa en la propiedad de la compañía. El 17% de estas sociedades, señaló que únicamente estaba representada la generación del fundador y el 21% de estas empresas reportaron que en el consejo de familia estaban representadas todas las generaciones de la familia.

La Medida 28 de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, propone que las sociedades de familia cuenten con un consejo de familia *“conformado por los miembros de la Asamblea de familia y sus representantes, elegidos por la Asamblea de familia, según las reglas establecidas en el Protocolo de Familia”*.²⁰



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

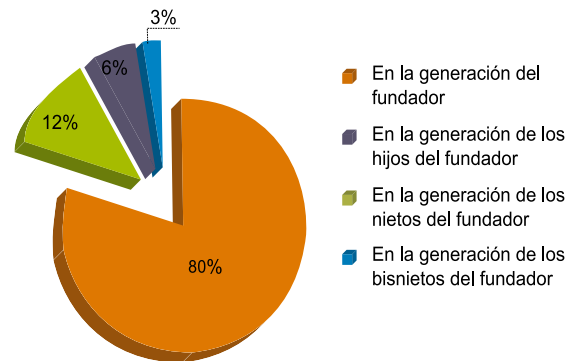
La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia sugiere que el consejo de familia tenga funciones de determinación de políticas que definan el grado y la forma de participación de la familia en la empresa. Estas funciones son las siguientes: elaborar y suscribir el Protocolo de Familia, así como velar por su cumplimiento, elegir a los miembros de la familia candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la compañía, debatir y decidir temas relacionados con la participación de la familia en la empresa, dirigir e impulsar la sucesión familiar, aprobar la declaración de los valores familiares, y guiar y asesorar a la Junta directiva de la sociedad de familia. En consecuencia, las sociedades que adopten el modelo sugerido en la guía deberían tener una conformación ampliada del consejo de familia.

El 80% de las sociedades de familia que cuentan con órganos de familia se encuentran aún en la primera generación.

20. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009.

Llama la atención que el 80% de las sociedades consultadas por la Cámara de Comercio de Bogotá que cuentan con órganos de familia aún se encuentre en la generación del fundador, mientras que el 18% se encuentra en la segunda y tercera generación. No obstante las ventajas de crear una estructura de gobierno para la familia empresaria, es importante que la familia tenga una dimensión significativa para que la creación de los órganos de familia genere un verdadero valor. Una familia que se encuentre en la primera generación, no encontrará verdaderos beneficios en la creación de una estructura de gobierno y por lo contrario esto podría implicar ciertos costos no necesarios, asociados a problemas de coordinación en la toma de decisiones.

Generación de la sociedad según existencia de órganos de familia



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

III.

Protocolos de Familia

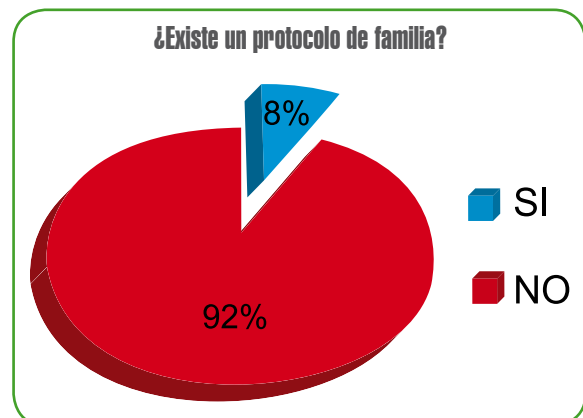
Las Sociedades de Familia conformadas por varias generaciones, requieren de un acuerdo entre los miembros de familia propietarios de la compañía, con el fin de armonizar las relaciones entre ellos y regular situaciones y actuaciones referentes a su interacción con la empresa. En este sentido, la existencia de un Protocolo de Familia o acuerdo similar constituye una valiosa herramienta que contribuye a garantizar la sostenibilidad de la compañía y asegurar la unidad familiar.²¹

Es tal su importancia, que hoy en día existen reglas expresas en la legislación de algunos países, como el caso de España, en donde es posible darle al protocolo de familia publicidad a través de su inscripción en el registro mercantil.²²

La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, en su capítulo de sociedades de familia, consagra una serie de medidas o recomendaciones, diseñadas especialmente para que los empresarios, de manera progresiva, incluyan ciertas cláusulas en el protocolo de familia. Así por ejemplo, estas medidas incluyen la composición y funciones de los órganos de familia



(Asamblea de Familia y Consejo de Familia), el proceso de sucesión, las operaciones entre la familia y la empresa, la vinculación de familiares políticos a la empresa y la resolución de conflictos.



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

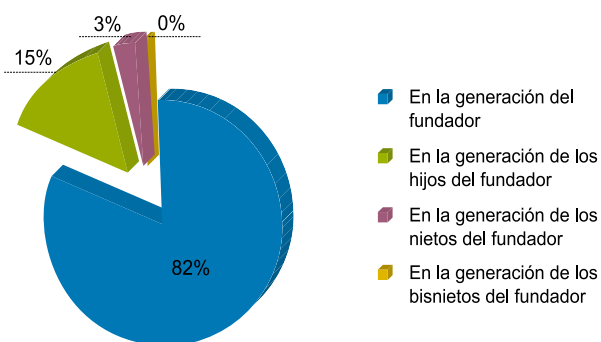
21. *Montermelo/Ward*, en: How a Formal Family Agreement Can Benefit Your Business. Families in Business No. 16. 2004.

22. *Artículo 3*, Real Decreto 171/2007. Madrid 9 de febrero de 2007, mediante el cual se regula la publicidad de los protocolos familiares.

El 33% de las sociedades de familia cuentan con un acuerdo para regular la relación entre la familia y la compañía.

En el 2010, solamente el 8% de las sociedades de familia que diligenciaron el Informe de Prácticas Empresariales, manifestó tener un protocolo de familia. No obstante estos resultados, el 33% de las sociedades consultadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, manifestó tener algún tipo de acuerdo entre los miembros de la familia, dirigido a regular la relación entre la familia y la compañía. De estas sociedades de familia, el 82% aún se encuentra en la generación del fundador, y el 15% en la segunda generación.

Generación de la sociedad según existencia de acuerdo entre los miembros de la familia

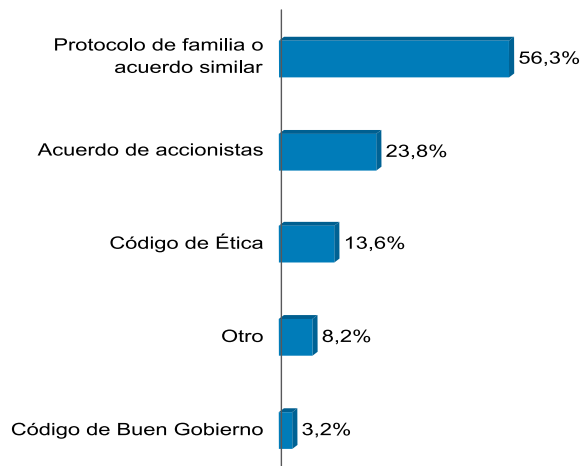


Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Con la implementación de un protocolo, la familia empresaria busca prevenir y anticiparse a los conflictos que puedan surgir entre la familia y la compañía. Establecer reglas claras, permite introducir objetividad en la toma de decisiones, separando el ámbito familiar del empresarial.

Igualmente, otorga la posibilidad de anticiparse a situaciones futuras como la sucesión del fundador, el rol que le corresponderá a las nuevas generaciones en la empresa, y la participación de familiares políticos, protegiendo así los intereses de la familia y la empresa.

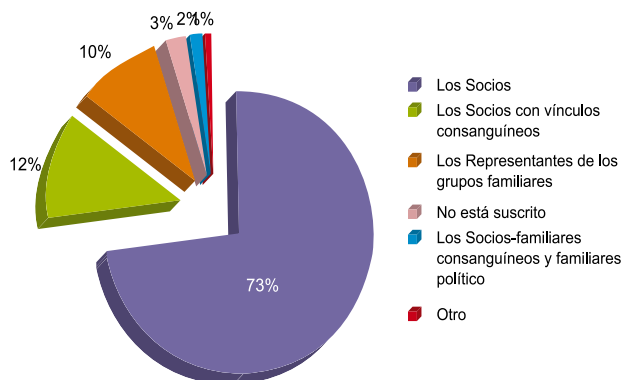
Tipo de acuerdo documentado



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

El 43% de las sociedades de familia encuestadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, afirmó tener documentado el acuerdo que regula la relación entre la familia y la empresa. De estas sociedades la mayoría (56,3%) manifestó contar con un protocolo de familia o acuerdo similar, el 23,8% un acuerdo de accionistas y el 13,6% un código de ética.

¿Quién suscribe el acuerdo familiar?

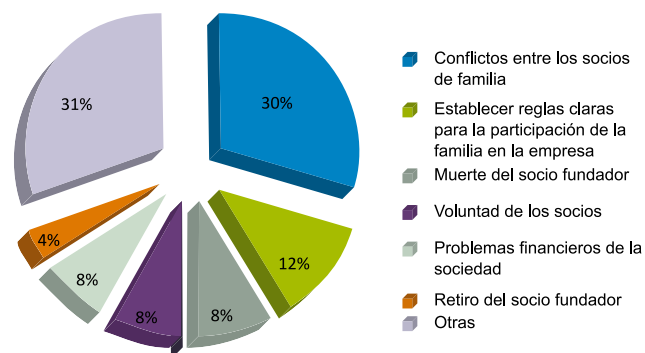


Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

De las sociedades de familia que señalaron tener documentado el protocolo de familia o acuerdo similar, la mayoría (73%) afirmó que el acuerdo se encontraba suscrito por los socios, y solamente el 10% de estas sociedades manifestó que el acuerdo estaba suscrito por representantes de los diferentes grupos familiares. Esto puede explicarse debido a que el 83% de las sociedades de familia encuestadas se encuentran en la primera generación, es decir, en la generación del fundador.

En caso de que el protocolo de familia sea definido por el fundador, su autoridad moral le dará un grado de vinculación especial a dicho documento, dado que representa la voluntad de aquél. Si quien lo define es el consejo de familia, el protocolo tendrá el efecto vinculante de ser el resultado de un ejercicio de concertación participativo. No obstante, por la naturaleza de las disposiciones que están contenidas en el protocolo de familia, por lo general se trata de un documento vinculante moralmente pero no legalmente.

Principales razones para la implementación de un protocolo de familia

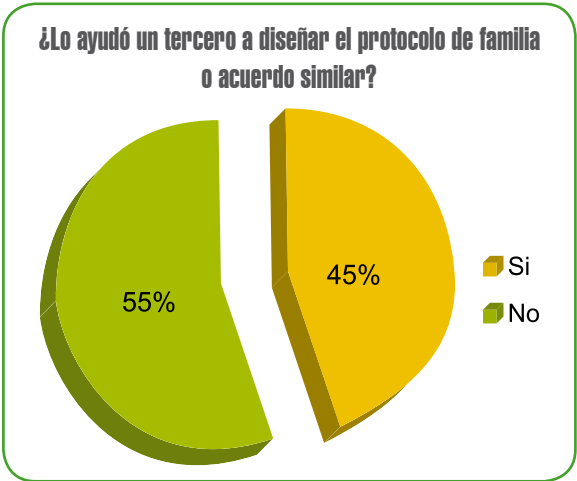


Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Al consultar a los empresarios sobre las razones para haber implementado un protocolo de familia o acuerdo similar, el 30% afirmó que los conflictos entre los socios fueron la razón principal para la implementación, seguido de la necesidad de establecer reglas claras para definir la participación de la familia en la compañía (12%) y la muerte o retiro del fundador (12%).

Las principales razones para implementar un protocolo de familia o acuerdo similar son los conflictos entre los socios (30%), la muerte o retiro del fundador (12%) y la necesidad de tener reglas claras (12%).

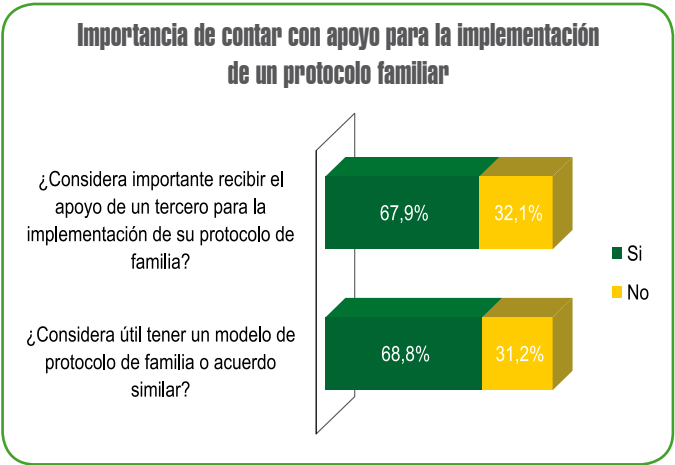
La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, en la Medida 31, recomienda que el protocolo de familia sea suscrito por el Consejo de Familia. El propósito de esta recomendación consiste en que las reglas queden formalmente establecidas y que su modificación implique un ejercicio razonado por parte de un órgano de la familia, de manera que se fortalezca la confianza en la certeza y permanencia de las reglas que han sido definidas.



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

El 55% de las sociedades de familia encuestadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, que cuentan con un protocolo de familia o acuerdo similar, afirmó haber realizado dicho documento sin asesoría de un tercero. Estos resultados son significativos, por cuanto demuestran que la implementación de reglas de gobierno corporativo

en las sociedades de familia es un proceso que se puede ejecutar directamente por la familia, sin necesidad de asistencia de un experto. Por esta razón las recomendaciones previstas en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, resultan de la mayor importancia como herramientas que orienten los procesos de fortalecimiento y estructuración del gobierno de las sociedades de familia.

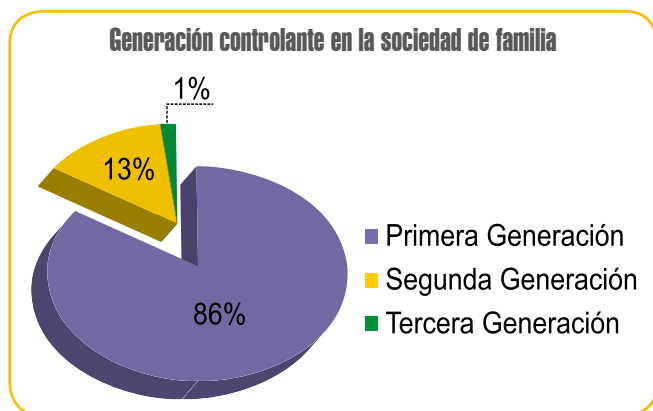


Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Los resultados anteriores refrendan la importancia de modelos como los previstos en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia y la favorable percepción que tienen los empresarios respecto de la participación de un tercero para la implementación de un protocolo de familia.

IV. Sucesión en las sociedades de familia

Un hecho clave del ciclo de vida de una sociedad de familia y su perdurabilidad es precisamente el de la sucesión empresarial. Con la sucesión culmina la transmisión de poder de decisión y de propiedad a la siguiente generación, o en algunos casos a un tercero. Es entonces indispensable trazar lineamientos y mecanismos claros a fin de que no se produzcan enfrentamientos o controversias familiares que puedan representar un riesgo para la sostenibilidad de la compañía.



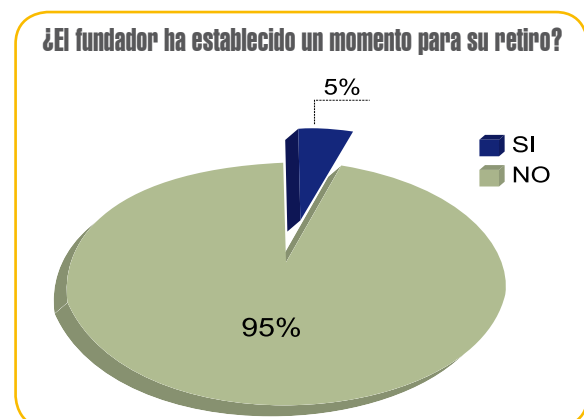
Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

El resultado arrojado por el Informe de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades, reveló que en el 86% de las sociedades de familia, el control administrativo se encuentra todavía en la primera generación, el 13% ha



pasado a la segunda generación y sólo el 1% se encuentra en cabeza de la tercera generación. Lo anterior puede explicar por qué, solamente el 5% de las sociedades de familia afirmó que el fundador ha establecido un momento para su retiro, y apenas el 15% manifestó contar con procedimientos o mecanismos documentados para llevar a cabo la sucesión o el reemplazo de representantes legales, administradores o altos cargos en la compañía.



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

De la misma manera, solamente el 5% de las sociedades que diligenciaron el Informe de Prácticas Empresariales, manifestaron que el fundador había establecido un momento para su retiro. Esto puede explicarse debido a la resistencia de los fundadores a considerar la sucesión cuando el control de la compañía aún se encuentra en su poder.

La resistencia al relevo generacional puede explicarse especialmente por el temor del fundador en pensar en su propia mortalidad, su deseo de evitar un trato preferencial cuando hay varios potenciales sucesores, el rechazo de perder el control y autoridad que ha tenido en la compañía y la pérdida de liderazgo en la familia²³. La resistencia a la planeación de la sucesión en las sociedades de familia puede convertirse en una fuente de conflictos; es así como de las sociedades de familia consultadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, que manifestaron haber tenido conflictos, el 51% señaló la imposibilidad de llegar a acuerdos sobre decisiones del futuro de la compañía como la principal causa de estos conflictos.



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

Los resultados del Informe de Prácticas Empresariales revelaron que solamente el 10% de las sociedades de familia establecieron un plan de sucesión. El 86% de estas sociedades señaló que el control de la compañía aún se encuentra en la primera generación, mientras que el 13% ya experimentó una sucesión del control a la segunda generación. Para garantizar la efectividad de un plan de sucesión, éste deberá ser elaborado oportunamente, es decir, antes de que el fundador tenga previsto su retiro, con el propósito de mitigar el riesgo de posibles conflictos que puedan presentarse por hechos imprevistos como su muerte. Así mismo, los relevos generacionales en la propiedad y la administración de la compañía requieren de ciertas etapas de sensibilización, planeación y ejecución y, “a menudo requieren de un cambio cultural en la compañía.”²⁴

Solamente el 10% de las sociedades de familia manifestó contar con un plan de sucesión.

El ejercicio de planeación sucesoral en las sociedades de familia, es considerado como uno de los asuntos estratégicos más importantes en la gestión familiar, para garantizar la continuidad de la compañía en cabeza de nuevas generaciones.²⁵ La falta de intereses comunes de la familia, la intención de algunos miembros de la familia de tomar el control de la sociedad y la oposición que

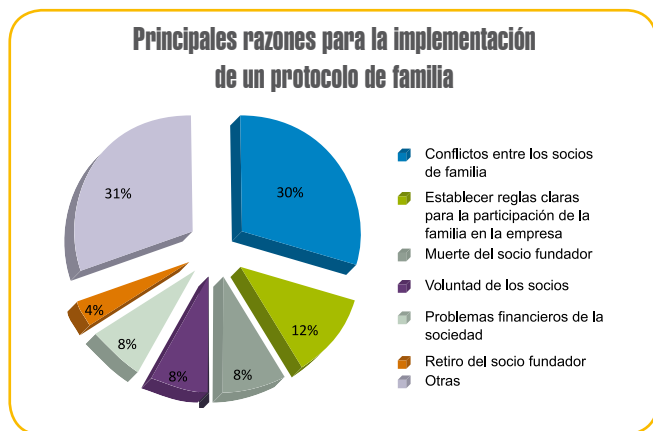
23. Harveston/Davis/Lyden, en: *Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender*. *Family Business Review*, vol. 10, no.4, 1997.

24. Bjuggrend/Sund, en: *Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small –and Medium –Size Family- Owned Business*, *Family Business Review*, 2001.

25. Sharma/Chrisman/Chua, en: *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*. *Family Business Review*, vol. 10, no.1, 1997.

suele presentarse en los antecesores a planificar la sucesión por la resistencia a retirarse de la compañía²⁶, pueden retrasar o llegar a impedir la elección del sucesor, y poner en riesgo la sostenibilidad de las sociedades de familia.

En el plan de sucesión se establecen criterios y condiciones de retiro de los fundadores, se fijan reglas claras en torno a la selección del sucesor, incluyendo los requisitos para ejercer el cargo, las políticas para la formación y capacitación, habilidades necesarias, experiencia requerida y en algunos casos atributos personales²⁷. Por lo general, es incorporado en el protocolo de familia o acuerdo similar, con el propósito de dar mayor formalidad a las decisiones tomadas por la familia en torno a la sucesión del fundador, y evitar incertidumbres entre los miembros de la familia y las personas vinculadas a la compañía. No obstante, de las sociedades de familia que señaló que contaba con un plan de sucesión (10%), solamente el 54% cuenta con un protocolo de familia o acuerdo similar.



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

El 12% de las sociedades encuestadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, que manifestaron contar con un protocolo de familia, señaló la muerte o el retiro del fundador como la principal razón para la implementación. Estos resultados, evidencian que las sociedades de familia no están programando la sucesión del fundador, y que solamente en caso de la ausencia permanente del mismo, comienzan a considerar este asunto, lo cual *“disminuye las probabilidades de que la empresa logre sobrevivir más allá de la primera generación.”*²⁸ Diferentes estudios han podido concluir el bajo porcentaje de las sociedades de familia que logran sobrevivir al paso a las siguientes generaciones. En Estados Unidos por ejemplo, *“menos de una tercera parte de las empresas familiares sobreviven al paso de la primera a la segunda generación. De los que lo hacen, casi la mitad no sobreviven al paso de la segunda a la tercera generación.”*²⁹ De igual manera, en el Reino Unido *“únicamente el 24% de las empresas familiares son transferidas a la segunda generación y tan sólo el 14% sobreviven a la tercera generación.”*³⁰

El 12% de las sociedades de familia implementó un protocolo de familia, debido a la muerte o el retiro del fundador.

26. Handler/Kram, en: *Succession in Family Firms: The problem of resistance*, Family Business Review, 1988.

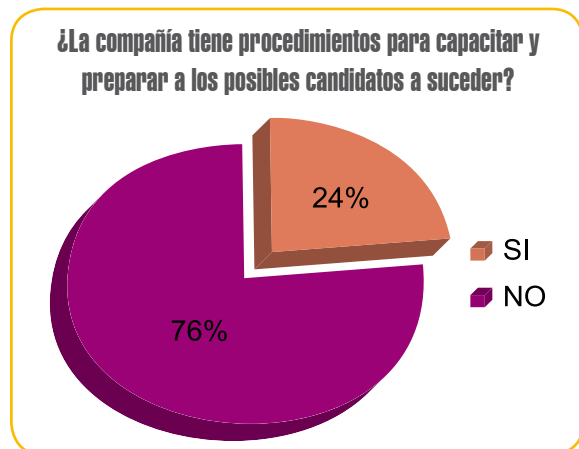
27. Bowman, en: *Transferring Management in the Family-Owned Business*. Baylor University 1991.

28. Lansberg/Astrachan, en: *The Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors*, Family Business Review, 1994, Pág. 40.

29. Nancy Bowman-Upton, en: *Transferring Management In The Family-Owned Business*. U.S. Small Business Administration, 1991.

30. Bjuggren/Sund, en: *Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses*, Family Business Review 2001.

En la planificación de la sucesión se hace necesario tener en cuenta una serie de elementos que anteceden a la sucesión en sí misma, tales como la identificación de los sucesores potenciales, la capacitación a los candidatos a suceder, la definición de la política de elección del sucesor y la socialización del nombramiento a los demás integrantes de la familia y de la compañía.³¹



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

Según los resultados del Informe de Prácticas Empresariales, el 24% de las sociedades de familia, cuenta con procedimientos para la preparación y capacitación de los posibles sucesores que podrían reemplazar al presidente o socio fundador de la compañía.

Es importante tener en cuenta que si bien en la mayoría de estas sociedades de familia el control se encuentra todavía en la primera generación, la preparación de los miembros de la familia de las nuevas generaciones cobra gran importancia

El 24% de las sociedades de familia, cuenta con procedimientos para la preparación y capacitación de los posibles sucesores.

cuando la sociedad se encuentra con el problema de la sucesión del fundador. La experiencia y la preparación impulsan el liderazgo y reducen significativamente la probabilidad de fracaso cuando una generación sucede a la siguiente.

La competencia parte de la educación y experiencia que debe tener el potencial sucesor. La experiencia puede ser adquirida o bien dentro de la misma compañía familiar, *“lo que permite al sucesor desarrollar relaciones dentro de la empresa y entender la cultura y complejidad del negocio, o fuera del negocio, lo que permite que el sucesor desarrolle una identidad y se prepare frente a una gama más amplia de problemas a los que podrá enfrentarse la empresa”*.³²

Algunos estudios han señalado los atributos y cualidades deseables a tener en cuenta para el candidato o sucesor, entre los cuales se encuentran: *“(i) la relación con el fundador, (ii) las relaciones con los demás miembros de la Familia, (iii) posición familiar, (iv) La competencia, (v) los rasgos de personalidad, y (vi) la participación actual en el negocio familiar.”*³³

31. Harveston/Davis/Lyden, en: *Succession Planning In Family Business: The Impact Of Owner Gender*.Family Business Review, vol 10, no. 4, 1997.

32. Chrisman/Chua/Sharma, en: *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*.Family Business Review, vol. XI, no.1, 1998.

33. Chrisman/Chua/Sharma, en: *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*.Family Business Review, vol. XI, no.1, 1998.

La participación del sucesor en la sociedad, puede presentarse como socio o funcionario de la compañía. Sin embargo, aquel sucesor que tiene la calidad de socio puede tomar decisiones más eficaces en torno al negocio familiar, ya que tiene un interés patrimonial en la compañía, y de esta manera un compromiso superior.³⁴ En este sentido, es importante fomentar la participación continua y progresiva de la siguiente generación en la compañía; la creación de oportunidades en el contexto de la empresa familiar favorece la generación de potenciales sucesores y futuros líderes en la empresa. No obstante, la asignación de responsabilidades deberá incrementarse gradualmente a medida que se cumplen metas y niveles de capacitación.

La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, recomienda en la Medida 30 que el Consejo de Familia establezca el procedimiento y criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal. Esta recomendación tiene como propósito que las generacio-

nes precedentes otorguen “a las generaciones que ejercerán el control en un futuro una adecuada capacitación en cuanto al conocimiento del negocio y la oportunidad de integrarse activamente a ellos, si así lo desean, siempre que cumplan los requisitos exigidos”. Igualmente, invita a las sociedades a “crear mecanismos para conocer el interés de la siguiente generación en asumir la dirección de la sociedad”, lo cual contribuirá a establecer el perfil del sucesor y facilitará su capacitación y formación.³⁵

Finalmente, la etapa de transición ocurre cuando se produce el traspaso generacional en la empresa familiar. Se ha considerado que una transición tiene más probabilidades de éxito cuando es oportuna y definitiva.³⁶ Es frecuente que después de la transición, los fundadores continúen participando en las decisiones de la sociedad ejerciendo una especie de coadministración, lo que impide el desarrollo de los nuevos líderes y genera incertidumbre en la rendición de cuentas por parte de los funcionarios de la compañía.

34. Chrisman/Chua/Sharma, en: *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*. *Family Business Review*, vol. XI, no. 1, 1998.

35. *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*, Pags. 74 y 76.

36. Bowman en: *Transferring Management in the Family-Owned Business*. Baylor University 1991.

V. Resolución de conflictos en las sociedades de familia

Las Empresas de Familia son más susceptibles a los conflictos, por la relación existente entre la familia, la empresa y la propiedad, pero, en particular, por los vínculos afectivos que generalmente unen a los socios, administradores y directores.

Las diferencias sobre el manejo de la compañía, los desacuerdos respecto al reparto o reinversión de dividendos, la desigualdad en la participación; las políticas y los montos de remuneración, las oportunidades y responsabilidades de los miembros de la familia en la empresa, la llegada de nuevas generaciones, la sucesión no planificada, la falta de comunicación efectiva entre los miembros de la familia, y la ausencia de reglas claras que regulen las relaciones entre la familia y la empresa son, entre otras, las causas del origen de controversias que, de no ser solucionadas a tiempo, podrían representar un alto riesgo para la sostenibilidad de la compañía.

El 16% de las sociedades de familia encuestadas por la Cámara de Comercio de Bogotá manifestó haber tenido conflictos; el 51% de estas empresas reportó que la imposibilidad de llegar a acuerdos en decisiones sobre el futuro de la compañía, fue la principal causa de los conflictos;



Causas principales de los conflictos

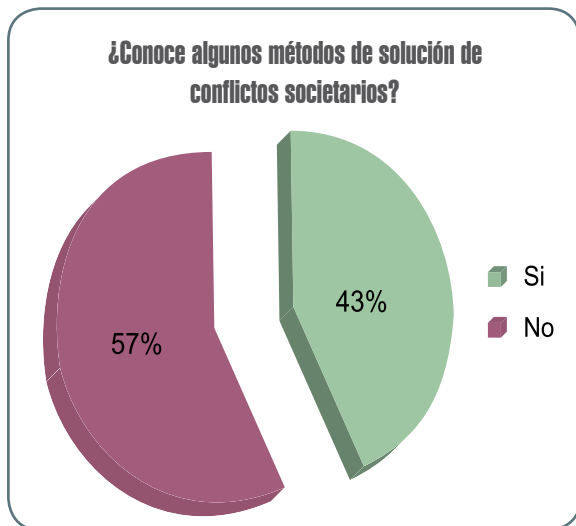


Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

el 13.8% señaló que los conflictos correspondían a condiciones contractuales desiguales, y el 14.3% mencionó la repartición de dividendos, como otro de los factores de disputas.

Las sociedades de familia deben contemplar una adecuada metodología para la solución de controversias en el manejo de temas sensibles, que incluya el acuerdo sobre los mecanismos de resolución de conflictos, y parta el convencimiento sobre la importancia de abor-

dar y gestionar adecuadamente los conflictos para construir relaciones de confianza.³⁷



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Un alto porcentaje de las sociedades encuestadas por la Cámara de Comercio de Bogotá (57%) manifestó desconocer métodos de solución de conflictos societarios. De las sociedades de familia que reportaron conocer algún mecanismo de resolución de conflictos, el 69.8% mencionó a la conciliación, el 57.5% al arreglo directo y el 43,4% al arbitraje.

Los anteriores resultados hacen evidente el desconocimiento de los empresarios respecto de utilizar formas ágiles, eficientes y directas para gestionar, por sí mismos o a través de un tercero, la solución de sus diferencias.

En el caso de las sociedades de familia, es importante que en el protocolo o acuerdo simi-

lar, se prevea que, en caso de surgir cualquier diferencia entre los socios, administradores y demás grupos de interés, ésta será resuelta a través de alguno de los diferentes mecanismos de solución de conflictos, bien sean autocompositivos, por medio de los cuales las partes en conflicto dirimen directamente dicha diferencia, o a través de mecanismos heterocompositivos, mediante los cuales, y según la complejidad del asunto objeto de la controversia, las partes dejan en manos de un tercero experto la solución de la misma.

En el contexto de las sociedades de familia, los mecanismos alternativos de solución de conflictos, cobran importancia, pues representan un beneficio para la compañía, en relación con la disminución de costos, tiempos así como a la satisfacción de las partes por un resultado gana-gana³⁸. La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, en su Medida 36, recomienda que se establezcan mecanismos de resolución de conflictos en el protocolo de familia, que garanticen su adecuado manejo y administración (de los conflictos).

El 16% de las sociedades de familia encuestadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, manifestó haber tenido conflictos.

37. Carlock/Ward, en: Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify The Family and Business. Palgrave, 2001.
38. Runesson/Guy, en: Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes, Global Corporate Governance Forum, 2007.



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Los resultados de la encuesta implementada por la Cámara de Comercio de Bogotá, revelaron una baja utilización de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos en las sociedades de familia.

Es así como solamente el 13% de las sociedades consultadas manifestó haber implementado algún procedimiento para la resolución de conflictos presentados entre los miembros de la familia. En las sociedades de familia que señalaron contar con un protocolo de familia, el 40% manifestó que tiene previstos mecanismos de resolución de conflictos para la solución de controversias que surjan de la aplicación de las cláusulas dispuestas en este acuerdo.

Arreglo directo

Por la naturaleza de los vínculos entre las partes involucradas en los conflictos en las sociedades de familia, así como por las ventajas en términos de costos, tiempos e impacto, es aconsejable definir, como primer paso para in-

tentar resolver las diferencias, que los familiares en pugna intenten gestionar por sí mismos la solución a dichas controversias sin la ayuda de un tercero, es decir a través del mecanismo del arreglo directo.



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.
Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

Según los resultados del Informe de Prácticas Empresariales, el 63% de las sociedades de familia manifestaron contemplar la etapa del arreglo directo como un mecanismo, para la resolución de conflictos entre los socios, administradores y demás grupos de interés.

Amigable composición

Como paso previo a acudir a métodos alternativos de solución de conflictos institucionales (conciliación, arbitraje) es aconsejable para las sociedades de familia, incluir, si llegaren a fracasar los mecanismos del arreglo directo, alternativas en las cuales intervenga un tercero o varios terceros, respetados y reconocidos por toda la familia, que faciliten la resolución del conflicto, sin que la familia tenga que acudir a un tercero externo. El 39% de las sociedades que reportaron a la Superintendencia de Sociedades en el 2010, manifestó tener el mecanismo del amigable componedor para la

resolución de los conflictos entre los socios, administradores y demás grupos de interés.

Conciliación

Para los casos en que las anteriores fórmulas no sean efectivas, deberán preverse mecanismos alternativos de solución de conflictos institucionales como la conciliación³⁹ y el arbitraje⁴⁰. A través de estos mecanismos, los conflictos, en este caso familiares, pueden ser gestionados con la ayuda de un tercero experto, objetivo y capacitado.

En el caso de la conciliación, el tercero (conciliador) es un agente neutral que propone fórmulas justas de arreglo, promueve y facilita el diálogo entre las partes, e incentiva a las mismas a buscar una solución. La conciliación ofrece múltiples ventajas, por lo que debe indicarse necesariamente en el protocolo de familia el centro de conciliación al que debe acudir en caso de controversia y, según el caso, también el conciliador con nombre propio, con el propósito de que no se genere una diferencia adicional a la controversia presente.

A diferencia del mecanismo de la amigable composición, un porcentaje más alto de las sociedades encuestadas por la Superintendencia de Sociedades (57%), manifestó haber previsto la conciliación como mecanismo alternativo para la resolución de controversias entre socios, administradores y demás grupos



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

de interés. Por su parte, el 70.5% de las sociedades encuestadas por la Cámara de Comercio de Bogotá señalaron la conciliación como el método de solución de conflictos más conocido.

El 19% de las conciliaciones que han sido presentadas ante el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2010, fueron sobre temas comerciales. En estas conciliaciones, participaron 163 sociedades, de las cuales el 47% son sociedades de Familia, y se alcanzaron acuerdos en el 34% de los casos.

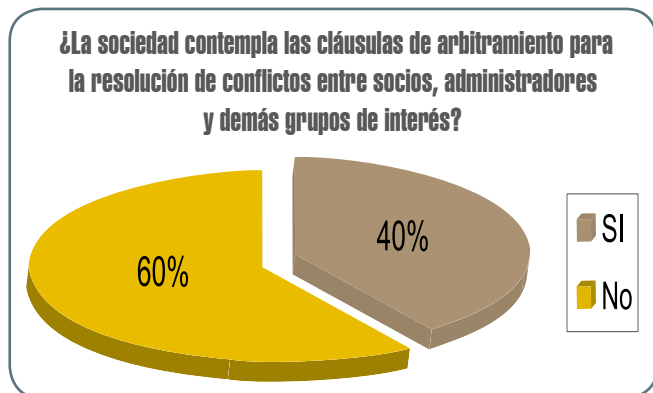
Arbitraje

Según los resultados del Informe de Prácticas Empresariales, en el 2010, el 40% de las sociedades de familia reportaron contemplar

39. La Conciliación Extrajudicial en Derecho: Es un mecanismo alternativo de solución de conflictos, por medio del cual dos o más personas (naturales o jurídicas de carácter público o privado, nacionales o extranjeras) gestionan por sí mismas, de manera autónoma y con plenos efectos legales, la solución de sus conflictos, con la ayuda de un tercero neutral y calificado denominado conciliador, ver <http://www.cacccb.org.co/portal/default.aspx>.

40. Es un mecanismo por medio del cual las partes involucradas en un conflicto de carácter disponible, defieren su solución a un tribunal arbitral, el cual queda transitoriamente investido de la facultad de administrar justicia, profiriendo una decisión denominada laudo arbitral. Las partes podrán establecer su propio procedimiento, someterse al reglamento del Centro de Arbitraje o, seguir el señalado por la ley, ver <http://www.cacccb.org.co/portal/default.aspx>.

cláusulas compromisorias para la resolución de conflictos. Esto evidencia una disminución significativa de la previsión del arbitraje frente a la utilización de la conciliación (57%) como mecanismo alternativo de solución de conflictos.



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.

Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

A través del arbitraje, las partes involucradas en un conflicto delegan la resolución de las controversias a la decisión de un tercero (Tribunal Arbitral) integrado por uno o tres árbitros expertos en la materia objeto de la diferencia. Dicha decisión es definitiva y es equivalente a una sentencia proferida por un Juez.

La legislación colombiana, en los artículos 191 y 194 del Código de Comercio, no permite la utilización del arbitraje para resolver la impugnación de las decisiones de los órganos de gobierno de las sociedades comerciales⁴¹,

con excepción de las Sociedades por Acciones Simplificadas que, en virtud del artículo 40 de la Ley 1258 de 2008, “están habilitadas para resolver las *diferencias que ocurran entre los accionistas o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social, incluida la impugnación de decisiones del máximo órgano social o de la junta directiva*, a través de los mecanismos de arbitraje y amigable composición.”

En caso de no ser posible la solución del conflicto por los medios antes señalados, existe la posibilidad de someter la solución al Consejo de Familia. La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, recomienda que *“como última instancia, los familiares se deben comprometer a someter toda diferencia entre ellos que no haya sido posible solucionar de acuerdo con los mecanismos mencionados, a consideración del Consejo de Familia, quien hará las veces de amigable componedor con la facultad de precisar con fuerza vinculante la solución de los conflictos que sean puestos bajo su conocimiento. Los amigables componedores deben ser designados por el Máximo Órgano Social, teniendo en cuenta que debe nombrarse a alguien capacitado y que conozca el ambiente en el que se desarrollan las relaciones de los involucrados en el conflicto”*.⁴²

41. Consejo de Estado, Expediente No.1100 103260002007-00064-00 (34.595), 2009.

42. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, Pag. 81.